

Ulisses Procópio Pascoal Torres

ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS ÁREAS DE MARKETING E FINANÇAS
NO PROCESSO DE FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS PREÇOS NA
MONTADORA FIAT AUTOMÓVEIS S.A.

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção e Marketing

Orientador: Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

Florianópolis

2002

Ulisses Procópio Pascoal Torres

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS ÁREAS DE MARKETING E FINANÇAS NO
PROCESSO DE FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS PREÇOS NA MONTADORA
FIAT AUTOMÓVEIS S.A.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do Título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 20 de Dezembro de 2002 .

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora

Orientador

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Pereira da Silva, Dr
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr
Universidade Federal de Santa Catarina

A minha esposa, Maria Lúcia,
pelo apoio constante.

A meus pais, que sempre apoiaram e me
incentivaram a estudar.

A meus filhos Henrique e Felipe.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina.
Ao Orientador Professor Dr. Carlos Eduardo Freitas da Cunha,
pelo incentivo e acompanhamento pontual e competente.
Aos professores do Curso de Pós-Graduação.

À Fiat Automóveis S.A.
Aos profissionais da Fiat que contribuíram com seus
valiosos conhecimentos para a pesquisa.

A todos que, direta ou indiretamente,
contribuíram para a concretização
deste trabalho

Resumo

TORRES, Ulisses Procópio Pascoal. **Análise estratégica das áreas de Marketing e Finanças no processo de formação e manutenção dos preços na montadora Fiat Automóveis**. Belo Horizonte, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Marketing – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002

Quando profissionais de estratégias empresariais definem o preço de um produto, nem sempre levam em consideração fatores importantes para os consumidores. Diante de tal cenário, é possível pensar na necessidade de as empresas elaborarem os seus preços baseados em custos, ou na concorrência, ou mesmo, no valor para o cliente. O objetivo desse trabalho é analisar as diferentes estratégias utilizadas pelos Departamentos de Marketing e Finanças da Fiat Automóveis na formação e manutenção dos preços de veículos 0 Km no mercado automobilístico brasileiro. Trata-se de um estudo de caso, pesquisa aplicada, onde foram efetuadas entrevistas não-estruturadas com colaboradores dos Departamentos de Marketing e Controle no intuito de relacionar as ferramentas utilizadas para análise e verificar o grau de coerência existente entre as estratégias utilizadas, destacando alguns pontos negativos que contribuem para a destruição de valor. O estudo traça o perfil e demonstra a visão dos setores envolvidos na formação e manutenção dos preços, apresentando como resultado a importância da sinergia entre esses departamentos.

Palavras-chave: Marketing, Finanças, Preços, Estratégias.

Abstract

TORRES, Ulisses Procópio Pascoal. **Análise estratégica das áreas de Marketing e Finanças no processo de formação e manutenção dos preços na montadora Fiat Automóveis**. Belo Horizonte, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Marketing – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002

When professionals of business strategies define the price of a product, not always they take into account important factors for the consumers. Before such scenery, it is possible to think in the need of the companies elaborate their based prices in costs, or in the competition, or even, in the value for the customer. The objective of that work is to analyze the different strategies used by the Marketing Departments and Finances of Fiat Automóveis in the formation and price support of vehicles 0 Km in the Brazilian automobile market. It is a case study, applied research, where interviews were made no-structured with collaborators of the Marketing Departments and Control in the intention of relating the tools used for analysis and to verify the degree of existent coherence among the used strategies, some negative points that contribute to the destruction of value highlighting. The study moth the profile and it demonstrates the vision of the sections involved in the formation and price support, presenting as result the importance of the synergy among those departments.

Word-key: Marketing, Finances, Prices, Strategies.

Sumário

Lista de Figuras	9
Lista de Quadros	10
Lista de Tabelas.....	11
Lista de abreviaturas e siglas	12
 1 INTRODUÇÃO	 13
1.1 Introdução.....	13
1.2 Colocação do problema e justificativa	14
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Geral	16
1.3.2 Específicos.....	16
1.4 Limitação da pesquisa	16
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	 18
2.1 Cenário globalizado da indústria.....	18
2.1.1 Realidade econômica.....	20
2.1.2 A indústria automobilística	23
2.2 Conceitos básicos da precificação	28
2.2.1 Estratégia de preços	34
2.3 Definição de percepção e visão	41
2.4 A formatação financeira	43
2.4.1 A estrutura financeira	43
2.4.2 Tendências da área financeira	47
2.5 Visão e foco do marketing aplicados na atualidade.....	52
2.6 Internet como fator de mudanças.....	56
2.7 Responsabilidade dos preços	60
 3 METODOLOGIA.....	 62
3.1 Considerações gerais	62
3.2 O método de desenvolvimento.....	63
3.3 População e amostra	63
3.4 Caracterização da pesquisa.....	64
3.5 Coleta e análise dos dados.....	64
 4 ESTUDO DE CASO.....	 66
4.1 Considerações iniciais	66
4.2 Histórico da empresa no Brasil	66
4.3 Análise externa	68
4.4 Análise interna	73

4.5 Diretoria administrativa financeira	74
4.5.1 Estrutura.....	75
4.5.2 Visão de finanças	77
4.6 Diretoria comercial	80
4.6.1 Diretoria de marketing	81
4.6.1.1 Estratégia de preços	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
5.1 Conclusões	89
5.2 Recomendações	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93

Lista de Figuras

FIGURA 1 - Fatores determinantes na política de apreçamento	30
FIGURA 2 - Organização da sociedade anônima.....	45
FIGURA 3 - Quem decide e quem participa da administração de preços	61
FIGURA 4 - Organograma da Diretoria Financeira.....	75
FIGURA 5 - Esquema básico de formação dos preços de venda	77
FIGURA 6 - Organograma da Diretoria Comercial	80
FIGURA 7 - Escala de preços - segmento pick-ups pequenas.....	85
FIGURA 8 - Monte seu carro	86

Lista de Quadros

QUADRO 1 - Principais tributos incidentes na formação de preços.....	72
--	----

Lista de Tabelas

TABELA 1 - Demonstrativo de cálculo do preço de veículo 0 Km	79
TABELA 2 - Participação de mercado - Fechamento de varejo	82
TABELA 3 - Comparativo de produto, Fiat x Concorrência	83
TABELA 4 - Comparativo dos planos de financiamento, Fiat x Concorrência	84
TABELA 5 - Análise dos preços praticados no mercado	87

Lista de abreviaturas e siglas

ABRACAF	=	Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis FIAT
ANFAVEA	=	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
COFINS	=	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CPMF	=	Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira
CRM	=	<i>Customer Relationship Management</i>
ICMS	=	Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI	=	Imposto sobre Produtos Industrializados
IPVA	=	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
IOF	=	Imposto sobre Operações Financeiras
MPM	=	<i>Manufacturing Performance Measurement</i>
PIS	=	Programa de Integração Social
TI	=	Tecnologia da Informação

1 INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

Com a acirrada concorrência tanto nacional quanto internacional e a necessidade de enxugar os custos para sobreviver, as empresas devem ser especialistas no desenvolvimento de produtos que ofereçam a qualidade e a funcionalidade desejadas pelos clientes e, ao mesmo tempo, garantam os lucros pretendidos. Para atingir esses objetivos é preciso despender uma energia considerável analisando clientes e concorrentes, pois, no ambiente atual, existe uma tendência à igualdade e a concorrência está mais inteligente e com maior capacidade de reproduzir ou copiar tanto produtos quanto estratégias.

Torna-se importante coletar e integrar informações de fontes como plano corporativo, revisão da tecnologia, análise do ambiente geral dos negócios, informações quantitativas sobre vendas, informações qualitativas sobre tendências de consumo e análise do ambiente competitivo.

A oferta de produtos precisa ser cuidadosamente estruturada para garantir a satisfação dos clientes e não confundi-los com um grande número de opções.

A definição de preços é um componente crítico da estratégia de marketing, porque condiciona o faturamento e reflete a percepção que o consumidor tem dos produtos ou serviços da empresa. Uma correta definição de preço deve avaliar as forças que moldam o mercado, a sensibilidade a preço por parte dos clientes, as interações com a concorrência e a própria situação interna da empresa.

Kotler (1998) cita que

o preço é o único elemento do composto de marketing¹ que produz receita; os outros elementos geram custos. O preço é também um dos elementos mais flexíveis do composto de marketing porque pode ser rapidamente modificado, o que não ocorre com as características de um produto ou com os compromissos com os canais de distribuição. Ao mesmo tempo, o estabelecimento de preço e a concorrência de preços são os principais problemas enfrentados por muitos executivos de marketing. Todavia, muitas empresas não lidam bem com preço. Os erros mais comuns cometidos são os seguintes: preços muito orientados para custos; preços não revisados o suficiente para capitalizar as mudanças de mercado; preços estabelecidos independentemente dos demais componentes do composto de marketing,

¹ Composto de *marketing*, segundo McCarthy, apud Kotler (1998, p. 97), é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de *marketing* no mercado-alvo. McCarthy (1998) popularizou uma classificação dessas ferramentas chamada os quatro Ps: produto, preço, praça e promoção.

em vez de ser assumido como um elemento intrínseco da estratégia de posicionamento de mercado; o preço não é suficientemente variado para itens de produtos, segmentos de mercado e ocasiões de compra diferentes (KOTLER, 1998, p. 435).

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo justifica e expõe o tema do trabalho, apresentando os objetivos e a relevância para o meio científico, empresarial e acadêmico.

Os fundamentos teóricos que dão suporte ao desenvolvimento da pesquisa, além da apresentação de cenários e tendências são explorados no segundo capítulo.

O terceiro capítulo demonstra a formatação metodológica da pesquisa, apresentando o método de desenvolvimento, a unidade de análise, o tipo de pesquisa e a coleta de dados.

O estudo de caso realizado na Fiat Automóveis, analisando os principais setores responsáveis pela determinação e manutenção dos preços de veículos novos está no quarto capítulo.

As conclusões do estudo e as recomendações que o mesmo pode proporcionar finalizam o trabalho, prosseguindo com as Referências Bibliográficas.

1.2 Colocação do problema e justificativa

Desde o início da administração existe uma dificuldade na confecção de preços. O setor financeiro preocupado em obter o máximo de lucro, define por meio de planilhas de custos, o preço mínimo com que o produto pode ser colocado no mercado. Por outro lado, o setor de vendas tenta posicionar o produto de forma competitiva perante a concorrência. Cabe à área de marketing integrar tais ânsias, colocando o cliente com sua necessidade de conveniência e percepção de valor por intermédio de uma coerência entre o preço e os outros elementos do composto de marketing para um perfeito posicionamento dos produtos.

É de fundamental importância a participação integrada desses setores na composição dos preços, cada qual com sua contribuição para a empresa e, principalmente, para o consumidor. A percepção de valor, via uma diferenciação de produto, transforma-se na maior vantagem competitiva da organização.

As estruturas da indústria e do mercado podem durar muitos anos, de acordo com o ambiente em que estiver inserida, transparecendo serem completamente estáveis. Na verdade, as estruturas industriais e de mercado são bastante frágeis,

pois qualquer fato inesperado, por menor que seja, pode desintegrar rapidamente uma indústria.

Reconhecer que a transformação na empresa pode envolver um questionamento da ideologia, culturas e relações de poder permite entender por que e de que maneira os processos de perceber, justificar, criar e estabilizar mudanças fundamentais podem ser dolorosos e longos. Continuar os negócios como antes é quase uma garantia de desastre e pode condenar uma empresa à extinção. Como menor conseqüência, a empresa perderá sua posição de liderança que dificilmente será recuperada. Por outro lado, uma mudança de estrutura do mercado pode significar uma importante oportunidade emergindo.

Assim sendo, levanta-se o problema a ser pesquisado: **quais as atividades e estratégias utilizadas pelos departamentos de marketing e finanças da Fiat Automóveis na formação e manutenção dos preços de veículos 0 quilômetros no mercado automotivo brasileiro?**

Nas empresas, em geral, existe uma forte tendência ao planejamento estratégico de curto prazo com estruturação básica e departamental. A integração das áreas em referência proporciona uma sinergia entre fatores como experiência, históricos, previsões e simulações que podem direcionar a organização para o ponto de equilíbrio que garantam total competitividade.

Quando profissionais de estratégias empresariais definem o preço de um produto, nem sempre levam em consideração fatores importantes para os consumidores. Diante de tal cenário, é possível pensar na necessidade de as empresas elaborarem os seus preços baseados em custos, ou na concorrência, ou mesmo, no valor para o cliente. Isso é um requisito para o sucesso.

Maior compreensão do funcionamento estratégico dessas duas áreas com visões completamente distintas pode proporcionar ganhos na integração e sinergia de ações na garantia da competitividade da empresa.

Este trabalho visa fornecer ao meio acadêmico um estudo detalhado da estrutura e funcionamento dos setores de marketing e finanças da montadora Fiat Automóveis. Além disso, servirá também para a própria empresa analisar os processos e a eficiência das ferramentas utilizadas no acompanhamento do mercado como subsídio na tomada de decisão.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Analisar as diferentes estratégias utilizadas pelos departamentos de marketing e finanças da Fiat Automóveis na formação e manutenção dos preços de veículos 0 Km no mercado automobilístico brasileiro.

1.3.2 Específicos

1. Identificar as diferentes percepções dos setores de marketing e finanças na composição dos preços.
2. Relacionar as ferramentas utilizadas pelos diferentes setores na determinação e manutenção dos preços.
3. Verificar o grau de coerência existente entre as estratégias utilizadas e a percepção dos clientes.
4. Destacar as estratégias e paradigmas (miopias) que interferem negativamente na utilização dos preços sugeridos ao mercado, destruindo valor.

1.4 Limitação da pesquisa

A bibliografia existente nas áreas de marketing e finanças é muito extensa. No entanto, pesquisas sobre o relacionamento dos departamentos citados são de difícil acesso, pois envolvem sempre uma percepção apurada e uma intensa convivência interna e também uma invasão na evolução de ideais, crenças, valores e a própria cultura da empresa, variando também a responsabilidade na definição dos preços.

O estudo de caso, proporciona uma ampla visão dos setores envolvidos, mostra maior ênfase nas áreas diretamente ligadas à manutenção e confecção de novos preços, retratando a situação atual.

É importante ressaltar que uma organização é constituída por pessoas, e o relacionamento interno, ou mesmo com a concorrência, pode passar por estágios diferenciados.

Buscou-se uma fundamentação teórica a partir de definições consagradas e respeitadas e também uma pesquisa de tendências em que houve uma constante

preocupação com o futuro da empresa no contexto administrativo traçado como cenário por autores atuais.

Alguns números apresentados foram alterados e sempre serão citados como fictícios, seguindo uma determinação do departamento financeiro da Fiat Automóveis que não autoriza a divulgação de margem líquida do veículo e outras informações de cunho estratégico.

Tradicionalmente, sempre houve tensão entre vendas e marketing, gerada pela separação física e filosófica e pela comunicação inadequada. De acordo com Clancy (1995, p. 26), o principal problema é que

as funções de vendas e de marketing estão em silos diferentes. Em geral, eles ficam em andares diferentes e, às vezes, até em prédios diferentes. São tão independentes que até concorrem entre si. Os relacionamentos são de antagonismo e não de cooperação. Além disso, seus objetivos também são conflitantes. O departamento de vendas se preocupa com a receita do trimestre, enquanto o marketing, com os resultados de longo prazo, como firmar a marca.

A solução depende do tamanho e da estrutura da empresa, do setor e das personalidades envolvidas e também da sintonia entre os profissionais de vendas e de marketing.

Outro fator é a integração. Todos esses esforços para integrar vendas e marketing, ou vender os programas de marketing para a equipe de vendas, partem do princípio de que são dois departamentos diferentes.

DeVincentis (1999) adota uma abordagem mais radical: acabar com todas as distinções entre vendas e marketing. Ele parte do pressuposto de que a idéia de vendas e marketing como coisas distintas, como instituições separadas, é a nova miopia do marketing. É fruto do conceito de produto empacotado. Os profissionais de marketing se preocupavam com o consumidor final, e os profissionais de vendas, com os comerciantes. Essas pessoas tinham pouco ou nada em comum. Ele ainda defende um intercâmbio de atividades, ou seja, colocar os profissionais de marketing em funções de vendas e os profissionais de vendas em funções de marketing, principalmente obrigar o pessoal de marketing a passar certo número de dias em campo, todos os anos. Convidar o pessoal de vendas para participar de grupos de discussões e reuniões com as agências de publicidade.

Apesar de todas essas discussões, a pesquisa considera marketing como um representante da área comercial, não entrando no mérito da questão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cenário globalizado da indústria

Porter (1986) classifica a indústria como um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si. Os produtos substitutos são resultantes de pesquisas que buscam produtos que possam desempenhar a mesma função dos concorrentes, sendo que, quanto mais atrativo o fator custo-benefício oferecido, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. No mercado competitivo da indústria, o potencial de lucro final é mensurado por meio do domínio de forças que são provenientes do ambiente.

Além da concorrência e da rivalidade entre as empresas externas, fazem parte dessas forças os fornecedores e compradores, as ameaças de novos produtos ou serviços e novos concorrentes. Esse quadro é definido por Porter (1986) como rivalidade ampliada.

Para Kotler (1997), o termo globalização tem dois significados. No lado da demanda, sugere o aumento do número de estilos de vida globais e maiores expectativas a respeito de qualidade, serviços e valor. No lado da oferta, significa que cada vez mais companhias concorrerão em cada mercado, visto que está ocorrendo uma grande liberação. A principal implicação é que as empresas precisam perder gorduras, ajustar o foco em seu mercado e deixar de depender de protecionismos. As empresas inteligentes se concentrarão em produtos ou nichos de mercado, contratarão com terceiros o fornecimento de materiais que poderão ser obtidos em melhores condições fora da empresa e formarão alianças que ultrapassem fronteiras nacionais.

O fenômeno da globalização e do surgimento de empresas voltadas para o mercado global está acontecendo a uma velocidade vertiginosa. Aumenta a dificuldade em manter os clientes se não for capaz de conservar a liderança na oferta de um valor maior a compradores globais. Ao mesmo tempo, diversas regiões do mundo estão cada vez mais integradas e protecionistas. Membros de uma região procuram obter termos preferenciais de seus vizinhos. Mas as preferências comerciais não resistirão muito tempo se houver uma deterioração substancial do valor (KOTLER,1997).

Todos os países têm uma determinada imagem que influencia seu desempenho no comércio exterior. Quando um país verifica que sua imagem atual é um ônus, precisa tomar as medidas necessárias para corrigir a situação, particularmente se a imagem for verdadeira ou se tiver deixado de corresponder à realidade do país. Mudar uma imagem é um exercício demorado e dispendioso. A tarefa exige imaginação criativa a respeito dos pontos fortes do país e uma criação de marca nacional sustentada durante um longo período de tempo (KOTLER,1997).

O modelo das cinco forças de Michael Porter pode ser uma excelente alternativa para se analisar o ambiente externo. Segundo Porter (1986), a lucratividade de uma indústria é determinada por cinco forças competitivas, que são as seguintes:

1. poder de negociação dos fornecedores;
2. poder de negociação dos clientes;
3. ameaça de produtos substitutos;
4. ameaça de entrada de novos concorrentes;
5. competição entre as empresa da indústria.

Diante dos fatos e das circunstâncias do ambiente externo, as organizações terão que enfrentar muitos desafios nesse início de século, entre eles: a globalização dos mercados, maior competição internacional e nacional, redução das taxas de crescimento econômico, clientes cada vez mais exigentes, variável ecológica sendo levada mais a sério, desenvolvimento sustentável, serviços e produtos sob medida, desenvolvimento acelerado do processo tecnológico em todas as áreas do conhecimento, mudanças demográficas, por exemplo, o envelhecimento da população.

No mundo de hoje, instabilidade, imprevisibilidade, incerteza e total complexidade diante dos acontecimentos continuarão sendo a única constante. Assim, como de uma maneira ou de outra toda organização depende de seu ambiente, cabe aos detentores do poder e do processo decisório das organizações tentar, de alguma maneira, ler com alguma antecedência, ou seja, antecipar o futuro, em termos de oportunidades e ameaças para elas não pegarem as organizações totalmente despreparadas (PORTER,1997).

Kotler (1997) ainda ressalta que a alta qualidade e bom serviço são os fatores-chave para o sucesso num ambiente competitivo. Isso é consequência do fato de muitas empresas não terem tido à disposição esses atributos no passado. Hoje, no

entanto, qualidade e serviços são quase *commodities*². Sem qualidade elevada e bom serviço, a empresa está fadada ao fracasso. Com qualidade elevada e bons serviços, a empresa não será necessariamente um sucesso. Hoje, os dois atributos são rotineiramente esperados. As companhias precisam aprender novas formas de concorrer que incluam capacidade para desenvolver produtos e fornecê-los mais rapidamente, para ter um produto com melhor projeto e estilo, para aumentar a oferta de mais vantagens, para construir um relacionamento mutuamente vantajoso com o cliente de longo prazo e assim por diante.

Kotler (1997) defende que os consumidores são mais sensíveis ao valor do que ao preço. Quando se compra com base no preço, é porque não se consegue perceber grande diferença entre o produto de preço mais alto e o de preço mais baixo. As empresas que conseguem criar e comunicar maior valor podem cobrar mais. Isso envolve a escolha cuidadosa do segmento de clientes a ser tomado como alvo e a compreensão de todas as necessidades relacionadas com o produto.

As empresas que se dizem voltadas para o mercado, mas poucas põem isso realmente em prática. A preocupação com o cliente precisa ser implantada e não apenas anunciada. Isso compreende várias etapas. A companhia precisa medir sua imagem, o nível de satisfação do cliente em comparação com a imagem e o nível de satisfação obtido pelos concorrentes. A companhia tem ainda de fazer um mapa do serviço mostrando todos os pontos de interação entre seu pessoal e os clientes, anotando, particularmente, os pontos em que há abandono ou desapontamento dos clientes. A seguir, é necessário desenvolver um programa de treinamento destinado a mudar as atitudes dos funcionários. Esse programa deve incluir a dramatização de incidentes e situações críticas. A empresa precisa monitorar constantemente os níveis de satisfação para observar os progressos que são feitos e os problemas que surgem (KOTLER, 1997).

2.1.1 Realidade econômica

Num ambiente econômico difícil, caracterizado pela demanda estagnada, intensificação da concorrência, menores margens e estoques crescentes, até as organizações tradicionais estão tendo de olhar com mais atenção para suas

² Palavra de origem de produtos bancários, Kotler (1998) considera o termo para caracterizar produtos padronizados.

estruturas de custos. Ao se confrontarem com essas demandas, muitos executivos instintivamente recorrem a rápidos cortes de custos em todas as áreas. Alguns geralmente são necessários, nas épocas boas e ruins, para manter uma empresa em forma. No entanto, os clássicos cortes por toda organização fazem sobrar dinheiro sobre a mesa por causa de dois pecados de omissão. Primeiro, essas medidas se concentram não no valor para o acionista em longo prazo, mas meramente nos custos em curto prazo. Segundo, seu foco interno ignora tanto os fornecedores como os clientes. O corte de custos, sem uma compreensão do que os clientes querem e de como a empresa vai cumprir sua proposição de valor, é um ato empírico (BOVET, 2002).

De acordo com Schiff (2002), os executivos, quando deparam com pressão crescente para combater aumento de estoque e redução de margens de lucro, podem ficar extremamente tentados a iniciar cortes orçamentários generalizados. Contudo, tais reduções são, quando muito, um remendo de curto prazo. Os executivos que apresentam uma visão mais ampla podem visar iniciativas que estejam alinhadas com as metas de longo prazo de sua empresa e reforçar sua posição competitiva. Reinventar seu sistema operacional representa uma oportunidade maior que exige paciência e um substancial apetite para a mudança. Contudo, as épocas de crise apresentam as melhores perspectivas para essas iniciativas ousadas, e a construção de um desenho da rede de valor pode criar vantagem estratégica forte e sustentada. É importante projetar as operações segundo as necessidades do cliente, concentrando-se nas receitas, no capital e nos custos, buscando sempre soluções que levem ao melhor atendimento e à maior flexibilidade de toda a cadeia de fornecimento. Outro ponto é a parceria com fornecedores-chave, dando informações necessárias para a otimização das atividades.

Para Slywotzky e Morrison (1998), o problema número um nas empresas atualmente é a lucratividade. Identificar a zona de lucro, ou seja, área de seu terreno econômico na qual é possível gerar lucros é a questão fundamental. Pensar em lucratividade não é fácil, pois o terreno no qual o alto lucro é possível se modifica e se movimenta continuamente. Nessa nova ordem econômica que não se caracteriza pelo equilíbrio mas pela fluidez, os clientes e as zonas de lucro mudam freqüentemente. Para reinventar sua concepção de negócio e estar sempre um

passo à frente dessas mudanças, a empresa deve se afastar do pensamento centrado no produto, aproximando-se da abordagem centrada no cliente.

A participação de mercado era o maior objetivo das empresas. Elas concentravam forças na melhoria de seu produto e no desenvolvimento de economias de escala. Aumentar a participação de mercado significava aumento nos lucros. Para Slywotzky e Morrison (1998), não existem problemas gerenciais que o crescimento de volume não possa resolver. Mesmo administrando mal a empresa, o aumento de receita pode ajudar a acobertar os erros.

Para Slywotzky e Morrison (1998), as duas idéias mais valiosas da antiga ordem econômica, participação de mercado e crescimento, transformaram-se nas duas idéias mais perigosas da nova ordem. Para aplicá-las corretamente, é preciso compreender o crescimento de zonas de lucro zero na economia.

As empresas podiam praticar preços altos; bastava a sua presença no mercado. Havia um número relativamente pequeno de empresas em todas as arenas competitivas, e o poder dos clientes era limitado. Durante as duas últimas décadas, entretanto, os avanços da tecnologia industrial, a inovação na concepção do negócio, os aumentos na competição global e as imensas melhorias na tecnologia da informação mudaram o jogo. Ante a concorrência intensa, empresas de vários setores alavancaram ganhos de eficiência e passaram a disputar participação de mercado, reduzindo o preço.

Simultaneamente, a informação tornou-se mais acessível aos clientes e eles passaram a procurar convenientemente as melhores ofertas e os melhores preços. Concorrentes que não acompanham as reduções de preços perdem seus clientes para um concorrente com preço inferior, o que cria zonas de lucro zero. A regra era: todos os setores ganham dinheiro, e os líderes de mercado ganham mais dinheiro. Sempre houve uma ou duas exceções, como o setor agrícola ou o setor de transporte ferroviário de passageiros, mas eram poucas e raras.

O mapa da economia está repleto de áreas cada vez maiores de estagnação de lucros. A busca desenfreada de participação de mercado e o crescimento do poder do cliente afastaram o lucro de muitas atividades e produtos.

Slywotzky e Morrison (1998) descrevem que um gerente sênior de uma indústria de equipamentos compreendeu perfeitamente o espírito da miopia da participação de mercado que dominou os processos de pensamento e a imprensa especializada em negócios:

todos estamos concentrados na participação de mercado, em unidades, unidades, unidades. Nossas unidades vendidas versus as do mesmo período do ano anterior. Focalizamos cada ponto percentual ou fração de ponto percentual de participação de mercado adquirido ou perdido. E não é só a nossa equipe gerencial que age assim. Isso também acontece com os gerentes de nossos concorrentes. E com as publicações que cobrem nosso setor. Criam-se tabelas de participação de mercado e nós seguimos essas tabelas como os resultados da NBA (SLYWOTZKY e MORRISON, 1998, p. 6).

2.1.2 A indústria automobilística

De acordo com Drucker (1985), a indústria automobilística, nos anos do início do século passado, cresceu tão depressa que seus mercados mudaram drasticamente. Houve quatro respostas diferentes para essas mudanças, todas elas bem-sucedidas. A indústria, anteriormente a 1900, havia basicamente sido uma fornecedora de um produto de luxo para os muito ricos.

Cardoso (1997) expõe que, de 1900 a 1920, a prioridade número um dos clientes na indústria automobilística era o transporte básico e confiável. A Ford desenvolveu uma concepção do negócio vertical e super integrada que produzia o *Modelo T* em volumes incríveis, com alto nível de confiabilidade e baixo custo. O carro era tão confiável que o mais antigo *Modelo T* ainda circula pelas ruas.

Um outro americano, William Crapo Durant, viu a mudança da estrutura de mercado como oportunidade para montar uma grande empresa automobilística, profissionalmente administrada, que pudesse satisfazer todos os segmentos do que ele previa ser um enorme mercado *universal*. Ele fundou a General Motors, em 1905, começou adquirir empresas automobilísticas existentes e as integrou em uma companhia grande e moderna.

Pouco antes, em 1899, o jovem italiano Giovanni Agnelli tinha visto que o automóvel iria se tornar uma necessidade militar, especialmente como transporte de oficiais graduados. Ele fundou a Fiat, em Turim, a qual, dentro de poucos anos, tornou-se a principal fornecedora de veículos de oficiais militares para os exércitos italiano, russo e austro-húngaro.

As estruturas do mercado na indústria mundial de automóveis mudaram mais uma vez entre 1960 e 1980. Durante quarenta anos, depois da Primeira Grande Guerra Mundial, a indústria automobilística consistiria de fornecedores nacionais dominando mercados nacionais. De acordo com Drucker (1995), tudo que se via nas estradas e estacionamentos na Itália eram Fiats e uns poucos Alfa-Romeos e

Lancias. Fora da Itália, essas marcas eram raras. Então, por volta de 1960, a indústria automobilística repentinamente transformou-se em uma indústria *global*.

As companhias reagiram de modo bem diverso. Os japoneses como Toyota e Nissan, que haviam permanecido os mais insulares e tinham exportado pouco seus carros, decidiram tornarem-se exportadores mundiais. Sua primeira tentativa no mercado americano, no final da década de 60, foi um fiasco. Eles se reagruparam, repensaram tudo de novo sobre quais deveriam ser suas diretrizes e as redefiniram como sendo as de oferecer um carro tipo americano, dentro do estilo americano, conforto americano e características de desempenho americano, porém de tamanho menor, melhor consumo de combustível, controle de qualidade mais rigoroso e, acima de tudo, melhor serviço de assistência ao cliente. A Ford Motor também decidiu ser mundial, adotando uma estratégia européia. A Fiat também tomou uma postura européia ao invés de ser uma companhia meramente italiana. A General Motors, de início, decidiu continuar americana e manter sua fatia de 50% do mercado nacional, mas de maneira a colher 70% de todos os lucros das vendas de automóveis na América do Norte.

Atualmente, Cardoso (1997) expõe que a indústria automobilística não é só uma indústria dinâmica no sentido da acumulação do capital e de seu efeito multiplicador sobre a economia. Ela é dinâmica também na atração que exerce enquanto objeto de pesquisa, da sociologia do trabalho à engenharia de materiais e na fascinação que seu produto, o automóvel, exerce sobre o imaginário das pessoas. Cada vez mais o automóvel incorpora, assim como outros bens, uma quantidade significativa de serviços, ou seja, o consumidor não compra apenas o veículo, ele compra o veículo e a garantia, a assistência técnica, um serviço de socorro 24 horas etc. Este é um aspecto importante na concorrência atual porque, para a viabilidade de um aumento do período de garantia, o sistema produtivo deve apresentar um bom desempenho em termos de qualidade. Contudo, uma boa parte da percepção de qualidade do consumidor e da avaliação que faz do automóvel se dá na relação com os serviços concessionários e autorizados.

Hammer (2002), com referência ao setor automobilístico, propaga que, sob o ponto de vista do consumidor, a compra de um carro é um processo de três fases. Primeiro, pesquisa-se o tipo de veículo almejado e prepara-se uma lista sucinta das marcas e modelos a serem examinados mais de perto. Em seguida, faz-se o teste de direção dos veículos e toma-se a decisão de compra. Finalmente, negociam-se

as condições de compra, transfere-se o dinheiro e retira-se o veículo do revendedor. Contudo, nem o sistema de distribuição existente nem sua versão sem intermediários atende adequadamente às necessidades da maioria das pessoas que estão em busca de um carro novo.

No Brasil, no atual sistema de distribuição, os revendedores compram carretas cheias de carros, estacionam-nos em grandes pátios e ficam à espera dos compradores. Essas fileiras e mais fileiras de carros a vender, em terrenos de alto valor, impulsionam os custos, onerando, em última instância, os consumidores. Por outro lado, não se imagina a retirada dos intermediários, com a introdução da *internet*³, para a venda de automóveis. A dificuldade está na maneira que o cliente testaria virtualmente o carro, em condições que simulassem uma auto-estrada ou uma cidade, a *toques de mouse*, defronte à tela do computador.

Em consequência, também nesse caso, desenvolve-se um modelo híbrido. Em breve, os revendedores de automóveis serão nada mais que *showrooms*⁴, com uns poucos modelos para demonstração. O consumidor irá ao revendedor para o teste de direção só depois de realizar todas as suas pesquisas *on-line*, pois vários *sites*⁵ já fornecem aos compradores todos os tipos de informações sobre carros. Em seguida, voltará à *internet* para encomendar o veículo no *site* do fabricante.

Todas as montadoras de automóveis estão reformulando rapidamente seus processos de fabricação, de modo a produzir carros sob encomenda, conforme as especificações dos clientes, numa velocidade que cinco anos atrás seria inimaginável, até mesmo, em sonhos. As mais eficientes fixaram a meta de dez dias como duração total do ciclo, desde o recebimento do pedido à entrega do veículo. Não mais será preciso esperar indefinidamente pelo modelo escolhido ou comprar qualquer coisa que o revendedor tenha no pátio, caso não seja possível esperar. A próxima fase será encomendar exatamente o modelo almejado e levá-lo para casa, ainda com cheiro de linha de montagem, em apenas poucos dias.

Hammer (2002) enfatiza que vendedores não mais venderão da maneira como o fazem hoje. As transações serão entre o consumidor e o fabricante, com os revendedores manuseando fisicamente os carros, mas nunca assumindo a propriedade deles. As concessionárias de automóveis receberão comissão de

³ É uma rede mundial de redes de computadores interligadas que transmitem dados e tornam possível a troca de informação.

⁴ Espaço reservado para demonstração dos produtos (KOTLER 1998).

⁵ Sites são páginas na internet (CZINKOTA et al. 2001).

vendas por cada carro encomendado depois de visitas a seu *showroom*, mas boa parte de suas receitas resultará da prestação de serviços de manutenção aos carros dos clientes. Em outras palavras, o intermediário não mais será um revendedor, mas um agregador de valor. As atividades tradicionais que agregam valor para o cliente continuarão no *portfólio*⁶ do intermediário; aqueles que apenas adicionam custos serão eliminados.

Os canais de distribuição tradicionais foram concebidos para a conveniência dos fornecedores de produtos e serviços. Os fabricantes concentravam-se, na maioria, na melhoria da qualidade dos produtos e na redução de seus custos. Para eles, as relações com os clientes eram um fator de dispersão. Sendo assim, a maioria descarregou essa responsabilidade em cima dos intermediários. Como se a responsabilidade dos produtos fosse do fabricante e a dos clientes, dos intermediários. Essa abordagem também era compatível com a necessidade dos fabricantes, em termos de grandes lotes de produção, que redundavam inevitavelmente em enormes estoques de produtos acabados, aguardando as encomendas dos clientes. Como os intermediários compravam e mantinham esses estoques, o problema não era mais dos fabricantes; além disso, se os fabricantes produzissem as mercadorias erradas, os intermediários assumiam o risco de ficar com os encalhes. Os fabricantes também se livraram da necessidade de gastar rios de dinheiro no processamento de uma grande quantidade de vendas avulsas, deixando que os intermediários as agregassem num pequeno número de grandes encomendas (HAMMER, 2002).

Na economia do cliente, para Hammer (2002), é preciso reformular o atual conceito de canal de distribuição, como uma série de entidades independentes, que comprem e vendem produtos, numa sucessão de transações que desembocam no cliente final, com os custos inflacionados. Esse sistema pune os clientes com custos adicionados, em vez de premiá-los com valor agregado. Em seu lugar, torna-se necessário uma perspectiva na qual todos os participantes do canal de distribuição atuem como parceiros e operadores, na missão de satisfazer as necessidades do cliente final. A premissa dessa nova perspectiva é a de que o propósito do canal de distribuição não consiste em ajudar o fabricante a livrar-se do produto, mas, sim, em assistir o cliente na aquisição e uso do produto. Para tanto, é preciso reconsiderar os

⁶ Conjunto completo de produtos oferecido para a venda por uma organização ou composto de produtos da organização (CHURCHILL Jr. 2000).

processos de aquisição e utilização do produto pelo cliente. Quais são os problemas dos clientes nesses processos e de que maneira o fabricante e seus parceiros de distribuição poderão melhor colaborar para ajudá-lo a resolver esses problemas.

Para Hammer (2002), esse tipo de raciocínio envolverá grandes desafios, sobretudo para certos setores que se renderam de tal forma aos canais de distribuição tradicionais que converteram a necessidade em virtude. Esses setores confundiram os canais de distribuição, cujo objetivo era levar seus produtos e serviços aos clientes, com os próprios clientes. Por exemplo, os fabricantes de produtos de consumo agora se referem às cadeias de mercearias e as redes de supermercados como seus *clientes*, enquanto as pessoas que compram, ingerem, aplicam, cheiram e, de alguma forma, usam seus produtos são relegados ao plano de *consumidores*. Até certo ponto, trata-se de reação exagerada a um pêndulo que foi longe demais num dos sentidos. Durante algum tempo, no passado, muitos fabricantes de bens de consumo trataram seus varejistas com desprezo e arrogância. Eles acreditavam que o poder das marcas atrairia multidões de consumidores às lojas, chamando em altos brados por seus produtos e que os varejistas fariam o que fosse imposto pelos proprietários das marcas. Além disso, como era enorme a quantidade de lojas, nenhuma delas dispunha de muito poder de influência sobre os fabricantes. À medida que os consumidores se tornavam bem menos fiéis às marcas e, ao mesmo tempo, os varejistas se consolidavam em pequeno número de gigantes, com enorme poder de barganha, nada mais natural que as empresas de bens de consumo dessem mais atenção a seus varejistas. Mas confundi-los com os verdadeiros clientes, *o consumidor*, é um erro. O cliente de qualquer produto é só um: a pessoa física ou jurídica que compra e não revende o produto (HAMMER, 2002).

Os fabricantes e seus intermediários mantinham relações sem dúvida tensas. Eles precisavam uns dos outros, mas cada um também via o outro como adversário e como alguém de quem arrancar o melhor preço. Agora, todos devem lembrar-se de que apenas o cliente final paga alguma coisa a alguém, e qualquer atrito ou desperdício na comunidade de distribuição prejudica a todos. Níveis sem precedentes de cooperação e de compartilhamento de informação devem tornar-se lugar-comum, assim como a disposição para redefinir os papéis do *fabricante* e do *distribuidor* (HAMMER, 2002).

Cardoso (1997) cita que o maior problema é que a estrutura de vendas e de serviços é dispendiosa. Estima-se que, no preço de um veículo, descontados os impostos, 30% em média são relativos ao esquema de comercialização. Grande parte dos custos de um carro é definida na fase de projeto. Um projeto mais rápido e que consuma menos horas de trabalho é um projeto que custa menos. Mas um projeto menos custoso não é tudo, pois é fundamental que resulte em um carro fácil e barato de ser produzido em que reduzir custos significa aproveitar partes já existentes, ferramental já existente, fazer um carro novo no que é visível ao público e igual a outros em suas partes invisíveis.

O uso de um mesmo motor para carros diferentes tem o objetivo de redução de investimento e ganho de escala. Durante muitos anos, no Brasil, a Volkswagen e Ford utilizaram sempre o mesmo projeto de base de motores, independentemente de qual fosse o modelo de carro. É fato que tal política apresenta limites. Sempre há restrição inerente à plataforma e, se for desejado aproveitar uma quantidade considerável de peças e partes, o *novo* carro pode ficar despersonalizado, ou muito semelhante a uma outra versão.

Um outro aspecto da economia no desenvolvimento de produtos é a associação entre fabricantes para desenvolvimentos específicos. A Fiat e a Peugeot têm uma fábrica comum de peruas monoespaço na França, assim, Fiat e GM, no Brasil, com a unificação do setor de compras (CARDOSO, 1997).

Hammer (2002) foi mais além afirmando que os problemas técnicos são os problemas fáceis, porém as verdadeiras questões que determinam o sucesso ou o fracasso de qualquer empreendimento importante raramente são de natureza técnica. Ao contrário, quase sempre dizem respeito a temas de pessoas e de culturas.

2.2 Conceitos básicos da precificação

Para Dean, apud Czinkota et al (2001, p. 428), “a política de preços é o ultimo bastião do medievalismo na administração moderna, a definição de preços ainda é amplamente intuitiva e até a mística no sentido de que, com freqüência, a intuição é a província do grande chefe”.

Corey (1991) compara o estabelecimento de preços a um jogo de pôquer. A empresa estabelece seu preço na ausência de uma informação completa, baseado

em expectativas de retornos do mercado e em possíveis respostas da concorrência. Os movimentos são baseados nas forças de que a empresa dispõe e nas estimativas das forças dos oponentes, como também numa compreensão das suas ações típicas. Assim, qualquer negociação pode ser entendida como uma troca de algo de valor, geralmente dinheiro (preço), por um pacote de satisfação (produto). A chave para determinar o preço de um produto está na compreensão do valor que os consumidores nele percebem. E esse valor resulta de suas percepções da satisfação total proporcionada pelo produto, do pacote total de utilidade. Ainda assim, o preço do produto é, muitas vezes, o ingrediente principal que conduz a uma troca.

Preço não é apenas um número na etiqueta da loja, embora isso seja o que a maioria dos consumidores pensa. Em termos gerais, qualquer troca envolve um preço, e nem sempre ele é monetário. Como tal, ele pode ser ou englobar aluguel, treinamento, pagamentos, salários, taxas fretes, *leasing*, dividendos ou tempo investido. De acordo com Lindgren e Shimp, apud Czinkota et al. (2001, p.428) o preço “é um taxa de troca, ele define o sacrifício que uma pessoa paga a outra para receber algo em troca”.

Para Churchill e Peter (2000), preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade de uso de um produto. O preço é apenas parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que inclui também o tempo e esforço mental e comportamental despendidos. O preço desempenha dois papéis principais no composto de marketing. Ele influencia se a compra será feita e, caso seja, quanto de um produto os consumidores ou organizações comprarão. Em geral, os clientes potenciais procuram um preço em relação a ofertas concorrentes. Quanto ao outro papel, interfere se a comercialização dos produtos for suficientemente lucrativa. Mesmo pequenas mudanças de preços podem influenciar drasticamente os lucros.

Schewe e Smith (1982) consideram como quatro os fatores principais que orientam os preços de um produto de acordo com a FIG. 1.

Assim, os custos estabelecem o preço-piso; os níveis da demanda e concorrência estabelecem o teto; o nível dos preços competitivos proporciona um ponto de referência para a comparação de preços alternativos e, naturalmente, todos esses fatores têm de estar combinados à luz dos objetivos de preços. Essa

relação determina as políticas de apreçamento da empresa, nas quais os preços estarão combinados com uma estratégia de abordagem mercadológica.

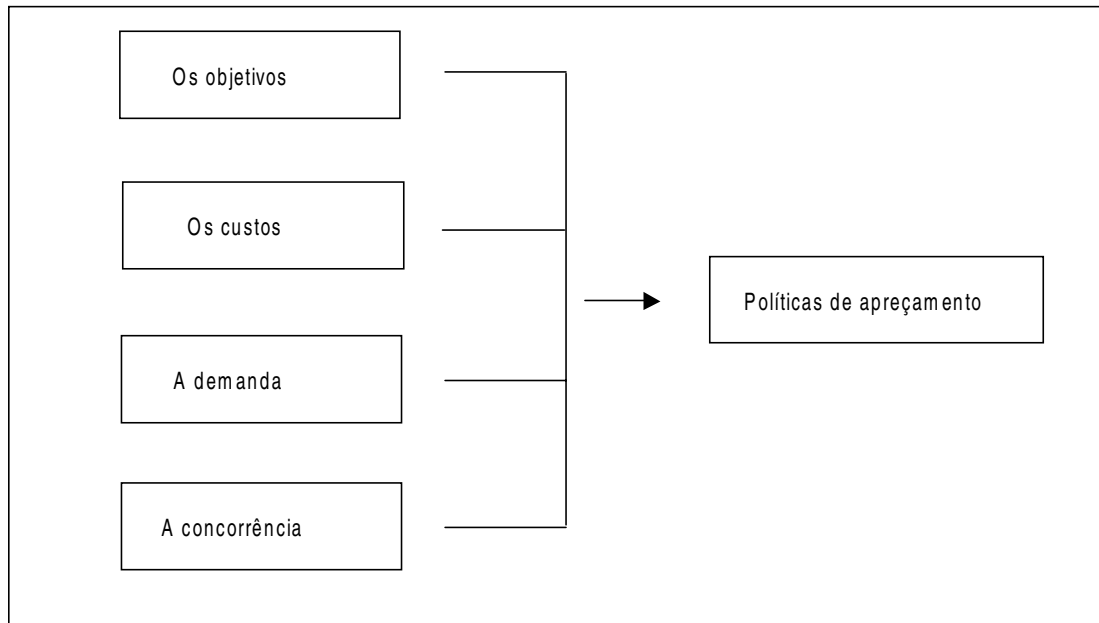


FIGURA 1 - Fatores determinantes na política de apreçamento

FONTE - SCHEWE e SMITH,1982.

Cressaman Jr. (2002) destaca três diferentes fatores que afetam negativamente a maneira pela qual os executivos tomam decisões de preço, são elas:

1. ignorar o que não se sabe, fatos que não são devidamente comprovados e avaliação incorreta dos aspectos que exercem influência sobre os planos.

Conhecimento é a interpretação dos dados e a acumulação de teorias, fatos e relacionamentos ao longo do tempo. Na definição de preços, o conhecimento inclui o que se sabe sobre os clientes e como eles interpretam o preço, informações sobre a concorrência e como ela reage a movimentações de preços e dados sobre os custos do negócio. No entanto, muitos executivos acabam depositando uma confiança desmedida nessa sabedoria acumulada, que não se justifica pelo conhecimento real. Isso pode acontecer porque o conhecimento é extrapolado além de limites razoáveis, ou porque ficou ultrapassado por acontecimentos atuais de mercado, ou porque se baseia em fatos presumidos ou apenas desejados.

É fundamental que os executivos reconheçam os limites de seu conhecimento. A incerteza sempre existirá, afinal o mercado é ambíguo por natureza;

2. apoiar-se em fatos nem sempre sólidos. Todos os mercados geram um número incrível de fatos. Os executivos observam alguns deles, interpretam eventos para criar fatos adicionais e recolhem ainda mais fatos com colegas, subordinados, consultores etc.

Os processos de observação, criação e elaboração de relatórios estão cheios de seletividade e tendenciosidade, e é nesse ponto que os executivos, muitas vezes, incorrem em erros;

3. avaliar incorretamente os fatores. Um mecanismo importante para a atuação gerencial se baseia no entendimento de relações de causa e efeito. É comum quando os executivos especificam um resultado desejado e então manipulam os mecanismos que julgam que provocarão os resultados esperados.

Segundo Nueno (2002), os resultados das modificações introduzidas nos orçamentos de marketing e de publicidade geralmente têm impacto considerado demorado sobre o mercado enquanto os ajustes de preços provocam reações imediatas nas vendas, na concorrência e até no valor das empresas.

Para Nueno (2002), as decisões de curto prazo costumam ser tomadas em mercados maduros e estáveis. Os fatores que as influenciam são os custos fixos e variáveis, as elasticidades-preço⁷, ou seja, os mecanismos usados para medir a relação preço-venda, bem como a disposição dos clientes de pagar determinados preços. Costuma-se utilizar a estratégia de *penetração* para o curto prazo, em que são fixados preços relativamente baixos, e é útil para difundir novos produtos ou conseguir aumento rápido no volume de vendas. No entanto, as empresas devem usá-la com precaução, porque os clientes podem acostumar-se a um preço baixo e resistir aos aumentos posteriores.

Nas decisões de longo prazo, levam-se em consideração movimentos sucessivos e se analisa o impacto que as posições futuras de mercado têm sobre os preços de hoje, as reações da concorrência, a experiência do cliente e as expectativas de rentabilidade da empresa. Nesse caso, a estratégia de *desnatação* é bastante aplicada. Ao lançar novos produtos a preços relativamente altos, tem por objetivo

⁷ Elasticidade de preços é a medida da sensibilidade da demanda a mudanças nos preços. Matematicamente, é a mudança percentual na quantidade demandada dividida pela mudança percentual no preço. Elasticidade-preço = mudança percentual na quantidade demandada ÷ mudança percentual no preço. Quando a elasticidade de preços é maior do que 1, diz-se que a demanda é elástica.

obter benefícios no curto prazo ou recuperar o investimento de forma rápida (NUENO, 2002).

Preços estáveis transmitem confiabilidade e conveniência, os consumidores não estão dependentes de remarcações e variações de preço. De modo geral, preços transmitem qualidade percebida, valor entregue pelo dinheiro pago. Os posicionamentos convictos em preços baixos transmitem empatia e equidade. Os posicionamentos em preços mais altos transmitem reconhecimento social, como o associado aos artigos de luxo, ou um serviço ou experiência extraordinários (NUENO, 2002).

Quando se pensa em linha de produtos em vez de mercadorias isoladas, os preços dos extremos, ou seja, os artigos mais dispendiosos e os mais acessíveis determinam a percepção geral de preço. As pessoas tendem a adquirir os produtos intermediários. Nas linhas de produtos, o grande perigo está na canibalização cujas vendas de um produto prejudiquem as de outro.

É importante levar em consideração o fato de os compradores não avaliarem um preço como alto ou baixo apenas a partir de seu valor absoluto, ou em relação ao valor de um produto alternativo. Tal avaliação é feita também em função do conjunto de preços que encontram.

É possível que um produto de preço alto não venda bem, mesmo quando seus benefícios sejam evidentes. No entanto, depois de introduzir no mercado um produto de qualidade superior, é provável que as vendas do modelo anterior aumentem consideravelmente.

Para Nueno (2002), são três fatores principais que influem na avaliação do preço pelo consumidor:

1. os motivacionais estão relacionados com o interesse pessoal do comprador: reconhecimento social, comodidade ou busca do menor preço possível;
2. as variáveis de conhecimento dependem da capacidade de comparar qualidade, da experiência e da confiança no fornecedor entre outros aspectos;
3. os fatores situacionais estão ligados às características da situação de consumo: o modo de pagamento, a complexidade da tarefa de compra e a variabilidade dos preços entre outras.

Os mais interessantes desses fatores são os de conhecimento, porque, quanto mais desenvolvidos forem, mais elástica será a demanda.

Nueno (2002) identifica ainda ferramentas do tipo informações históricas e análise conjunta como as mais utilizadas para calcular a elasticidade de preços. As informações históricas são obtidas em bancos de dados, permitindo estudar como se comportou a demanda perante cada mudança de preço. É um método econômico, porém nem sempre de todo útil, pois, às vezes, só estão disponíveis os dados de *sell out*⁸ e não os de *sell in*⁹. A ferramenta análise conjunta supõe que os consumidores tomam suas decisões de compra considerando simultaneamente diversos atributos de um produto e renunciando a determinadas características em favor de outras. Com essa técnica, uma oferta se decompõe em seus principais atributos e pede-se ao consumidor que compare cada um deles com o preço. No caso de um automóvel, por exemplo, o cliente compararia o preço à velocidade, ao tamanho e ao modelo. Na escolha do consumidor por cada atributo individualmente, eles sempre optariam pela máxima qualidade, segurança e velocidade, bem como pelo menor preço. No entanto, quando os consumidores têm de se decidir por uma garantia de 5 mil, 10 mil ou 15 mil quilômetros, sabendo que cada um dessas categorias lhes custará um delta a mais, é provável que a maioria prefira uma garantia intermediária em troca de um preço menor. Ao repetir essa análise com todos os atributos do produto, é possível descobrir as percepções subjacentes do cliente, percepções essas que talvez ele ignore, mas às quais *obedece* no momento de comprar. A análise conjunta mostra-se de extrema utilidade para avaliar características pouco relacionadas entre si. Os atributos *luxo* e *preço* de um automóvel, por exemplo, estão muito relacionados, mas o mesmo não acontece com *preço* e *país de origem* do veículo (NUENO, 2002).

A opinião dos especialistas dá bons resultados nos mercados industriais. Forma-se uma espécie de júri integrado por especialistas, que calcula qual será a demanda para cada ponto percentual de aumento no preço e imaginam-se cenários mais complexos, tais como a retração da demanda diante de um aumento percentual no preço e a eventual resposta da concorrência.

Na definição dos preços, o fabricante costuma fixar o preço quando o poder do cliente é maior do que o do canal de distribuição. Se o fabricante for poderoso e também o cliente o for, convém que o preço seja negociado entre ambos e que o

⁸ O que a empresa vende ao canal de distribuição (NUENO, 2002).

⁹ O que o canal vende ao consumidor final (NUENO, 2002).

canal seja utilizado como operador logístico. Quando o canal elabora a estratégia de preços, corre-se o risco de que, em seu afã de atrair clientes, abaixe demasiadamente os preços e incorra em problemas de lucratividade. Como consequência, o fabricante pode ver-se obrigado a pagar as contas, retomar a distribuição, encarregar-se do estoque e dos maus pagadores. Já o distribuidor costuma fixar preços quando tem poder sobre o fabricante ou quando agrega valor ao fornecer serviços que o fabricante não está em condições de oferecer (NUENO, 2002).

2.2.1 Estratégia de preços

Mintzberg (1995) declara que é da natureza humana insistir numa definição para todo e qualquer conceito. O campo do gerenciamento estratégico não pode se dar ao luxo de confiar numa única definição de estratégia; na verdade, a palavra vem há muito sendo utilizada implicitamente, de diferentes maneiras, mesmo que tenha sido definida de uma única maneira.

De acordo com Richers (2000), o homem da prática tem pouca propensão a conceitos técnicos e complexos, que fazem parte de um cabedal de idéias e instrumentos interligados, como são expostos nos livros-texto e em muitos artigos acadêmicos. O que ele precisa é de algo que possa ser transformado da maneira mais direta possível em ação e que lhe sirva de instrumento de formação e ligação entre funções processos e pessoas.

Richers (2000) define estratégia como a busca de um caminho para a empresa como um todo. O aspecto procura enfatizar as dúvidas e a preocupação com as idéias, a análise, a ponderação, o desejo de esclarecimento de dúvidas e a insegurança quanto ao futuro e, ainda, quanto ao esforço de encontrar consensos e uma linguagem comum na empresa, a qual una todos os seus membros em torno de um objetivo central. Mas a palavra-chave da definição é o caminho, ou seja, o aspecto operacional, a implementação das decisões tomadas e o direcionamento para determinado alvo. E a empresa como um todo, evidentemente, refere-se à visão abrangente que envolve todas as áreas, processos e funções.

Na prática, é perfeitamente possível trabalhar com esse conceito não só por ser simples, mas também porque é dirigido a resultados, sem desprezar o que é indispensável e fundamental para que se imponha estratégia na empresa, ou seja, a

preocupação com idéias novas, o jogo de risco, a análise de opções, a investigação de oportunidades, o debate por vezes ferrenho e a visão para frente.

Para que a empresa possa adotar um caminho adequado à sua maneira de ser e condizente com o ambiente em que quer sobreviver e crescer, é preciso, primeiro, que entenda a si mesma. Daí, ser fundamental um exercício honesto de avaliação com respeito aos seus pontos fortes e fracos e avaliar as implicações e conseqüências de uma ação voltada para o futuro. A partir desse confronto entre pontos fortes e fracos, deve surgir o perfil da empresa, suas possibilidades reais de crescimento e diversificação, seu poder competitivo e os alvos pretendidos. Para se conhecer melhor a empresa, é mais importante ouvir as opiniões de executivos-chave da organização e avaliar o clima em que o grupo opera do que utilizar dados numéricos do passado, extrapolando-os, por meios sofisticados. O que vale é a empresa em si e seus homens, suas ambições, seus sonhos e temores, sua capacidade de convencer, seu poder de barganha e seu poder organizacional. A forma como esses elementos não-tangíveis interagem é que determina se uma empresa é capaz e está disposta a empregar uma estratégia mais ou menos ousada ou mais ou menos eficaz.

Para se fazer isso, é evidente que o passado ajuda, sobretudo quanto às experiências vividas e suas conseqüências, tanto estratégias quanto operacionais. São essas experiências que devem constituir a base para a formulação de novas diretrizes e não a interpretação pura e simples de tabelas e gráficos.

Para Porter (1999), a raiz do problema é a incapacidade de distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais: gestão da qualidade total, *benchmarking*¹⁰, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia e gestão da mudança. Embora as melhorias operacionais daí resultantes, muitas vezes, tenham sido drásticas, muitas empresas se frustraram com a incapacidade de refletir esses ganhos em rentabilidade sustentada. E aos poucos, de forma quase imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. À medida que se desdobram

¹⁰ É a arte de descobrir como e porque algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas do que outras. O propósito de uma empresa fazer benchmarking é imitar ou melhorar os melhores desempenhos de outras empresas (KOTLER, 1998).

para melhorar em todas as frentes, os gerentes se distanciam cada vez mais das posições competitivas viáveis.

De acordo com Nagle e Holden (2002), a fixação de preços baseada nos custos é, historicamente, o método mais utilizado, principalmente porque envolve uma responsabilidade financeira.

Para Porter (1992), o custo do produto tem três importantes funções no processo de formação de preços. Primeiro, ele orienta o gerente na avaliação da competitividade do negócio, que pode estar sendo afetada por custos e despesas operacionais. Segundo, facilita ao gerente estabelecer limites máximos e mínimos aos preços e, terceiro, fornece ao gerente elementos para a previsão do comportamento dos concorrentes.

Em algumas atividades comerciais simples e em posições monopolistas, é costume estabelecer o preço de venda em função do custo do produto, por meio de uma margem previamente estabelecida, o *mark-up*¹¹. Os inconvenientes dessa política, de acordo com Lauria (1997), são:

1. procura impor ao cliente as margens de lucro pretendidas, aplicadas sobre os custos e a maior ou menor eficiência e produtividade do negócio;
2. não considera o investimento ao longo da cadeia de agregação de valores do produto;
3. não permite avaliar os efeitos das variações quantitativas da oferta e da demanda;
4. não otimiza a política do produto frente às oportunidades e ameaças do mercado;
5. não orienta novos investimentos, aumentos ou reduções de produção, lançamento de novos produtos e retirada de produtos de linha.

Para Nagle e Holden (2002), o primeiro passo no processo de fixação de preços é entender o ambiente no qual se desenvolve o negócio, ou seja, três temas de fundamental importância: clientes, custos e concorrência.

As empresas costumam adotar uma estratégia negativa quando fixam preços baixos. Estimam que, do ponto de vista do cliente, quanto menos pagar, melhor. A

¹¹ Ato de definir o preço de venda em função do custo do produto, por meio de uma margem previamente estabelecida (LAURIA 1997).

comunicação eficaz relaciona o valor do produto ou serviço provando como os clientes se sentiriam satisfeitos e dispostos a pagar mais por isso.

O segundo aspecto está relacionado com os custos. Frequentemente, as empresas consideram o custo unitário, quando o fundamental é entender toda a estrutura de custos, o que importa é compreender quando uma venda representa um aumento nos custos, ou não, e refletir ambas as situações na estratégia de preços.

Nagle e Holden (2002), enfatizam que entender a concorrência é outro passo importante. Muitas empresas elaboram sua estratégia a partir do preço e das vendas dos rivais, com o objetivo de ganhar participação de mercado à custa dos demais, quando a meta deveria ser a maximização dos lucros.

O cálculo do valor de um produto para o cliente é simples quando os compradores são empresas, basta apenas analisar o impacto do produto nas receitas e custos do cliente. A dificuldade está em determinar o valor de um produto ou serviço para o consumidor final, quando é necessário entender o que motiva a compra e, em seguida, calibrar a oferta e projetar a estratégia de comunicação.

A etapa inicial do ciclo de vida de um produto no mercado, que corresponde ao lançamento de um novo produto ou serviço, caracteriza-se pela apatia dos potenciais compradores, visto que desconhecem as vantagens da inovação. Cabe à empresa, como tarefa primordial, educar os consumidores, ou seja, transmitir o valor do novo produto ou serviço. Nessa fase, devido à falta de referências, as pessoas consideram o preço um indicador de qualidade. Como resultado, devem-se evitar os preços baixos, porque afetam a reputação do novo produto. Quando a inovação é aceita no mercado, a estratégia de preço tem de mudar. Os consumidores já conhecem o produto, as vendas crescem, aumenta o volume de produção e otimizam-se os custos. Então os preços devem baixar, mas, mesmo assim, as margens de lucro continuam sendo altas. Entretanto, como novos concorrentes também estão entrando no mercado, as pessoas comparam alternativas e aumentam sua sensibilidade de preços (NAGLE e HOLDEN, 2002).

Durante a juventude de um produto, o preço é um instrumento para aumentar as vendas. Visto que o mercado está em expansão, o crescimento de uma empresa não implica necessariamente o retrocesso das demais. No entanto, quando o ciclo de vida do produto chega a sua maturidade e a empresa tenta ganhar participação de mercado por meio do preço, ela irremediavelmente provoca perda de vendas nos concorrentes, que, por sua vez, também baixam seus preços e, em pouco tempo, a

lucratividade de todo o setor de atividade diminui. Por isso, é preciso evitar as guerras de preços e se concentrar na gestão eficiente das margens de lucro, mesmo que à custa de participação no mercado.

Na etapa de declínio do ciclo de vida do produto existe uma queda das vendas e, para enfrentar essa circunstância, há três estratégias possíveis: a de *entrincheiramento*, que consiste em apostar em linhas de produto mais sólidas e abandonar as menos rentáveis; a de *colheita*, baseada na retirada paulatina do mercado; e a de *consolidação*, que visa fortalecer a participação de mercado, sendo viável somente para empresas com forte respaldo financeiro.

Não há estratégias predeterminadas. Na verdade, muitos gerentes se equivocam ao tentar simplesmente implantar modelos que demonstraram eficiência em outros setores ou mesmo em outras situações de mercado. Definitivamente, a estratégia acertada depende da correta ponderação dos custos, do valor e da posição da concorrência.

Para Porter (1997), a concorrência moderna torna muito mais difícil manter uma vantagem, uma vez que as empresas se imitam mutuamente a uma velocidade cada vez maior. Em decorrência disso, uma empresa tem apenas duas formas de obter vantagens dentro de um setor. A primeira é ter custos mais baixos. A empresa pode decidir transferir algumas das reduções de custo para os preços, e, conseqüentemente, custos mais baixos significam margens maiores. Para estabelecer uma liderança em custos é preciso pensar em termos de cadeia de valor e não em termos contábeis. Regras de contabilidade foram projetadas para criar categorias de dados coerentes para todas as empresas de modo que os relatórios financeiros das várias organizações possam ser comparados entre si. Contudo, nenhum conceito tradicional de contabilidade é relevante para o desenvolvimento de uma estratégia de custos. Do ponto de vista da estratégia, os custos devem ser analisados por atividade, pois assim é possível analisar quais as atividades mais significativas, em termos de custos, e o que faz com que elas sejam diferentes daquelas dos concorrentes. Quando se procura obter liderança com base em custos baixos, é preciso pensar neles a cada trimestre, a cada ano e em cada plano.

A outra forma é diferenciar os produtos para poder cobrar um preço mais elevado. Isso implica poder oferecer um valor exclusivo aos clientes com base em características e tecnologias superiores. Pode também implicar custos mais

elevados, mas isso não será importante à medida que o preço final for maior do que o custo adicional exigido para oferecer um valor exclusivo.

Porter (1997) ainda enuncia que

obter uma vantagem competitiva por diferenciação é mais apaixonante do que fazê-lo por meio dos custos. Neste caso, o estrategista procura oferecer um produto ou serviço exclusivo a um grupo especial de clientes. O líder em custos trabalha com um serviço ou produto basicamente bom, porém o objetivo aqui é proporcionar alguma coisa única e diferente do que é ofertado pelos concorrentes. Se, para conferir uma vantagem maior e satisfazer uma necessidade específica de um grupo de clientes, for necessário aumentar os custos, isso deverá ser feito. Melhorar a qualidade e agregar valor aos produtos são operações que sem dúvida elevam os custos, mas o investimento será recuperado mediante um preço maior. Para o desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação, é necessário escolher uma ou mais necessidades valorizadas pelos compradores. Ao mesmo tempo, é preciso identificar quais são as atividades da cadeia de valor que são mais importantes para obter a diferenciação e, caso necessário, decidir-se pelo aumento do custo dessas atividades. De outro lado, é fundamental escolher alternativas de diferenciação que possam ser executadas a custos razoáveis, bem como controlar o custo das atividades que não contribuem para a diferenciação (PORTER, 1997, p. 88).

Kotler (1999) cita que uma empresa pode achar interessante e desejável iniciar uma redução ou um aumento de preço. Em ambos os casos, devem prever as possíveis reações tanto dos concorrentes como dos compradores.

Situações, como a capacidade ociosa, podem levar a empresa a considerar a redução de preços. Nesse caso, a empresa precisa fazer mais negócios, mas não o consegue por meio do aumento do esforço de vendas, aperfeiçoamento dos produtos ou outras medidas. Terá, então, de abandonar sua estratégia de *fixação de preços baseada no líder* e reduzir agressivamente seus preços para fortalecer as vendas. Essa situação em que há redução de preços em uma indústria com capacidade ociosa pode causar guerras de preços à medida que os concorrentes tentam reagir e manter suas participações de mercado.

Outra situação que leva a variações nos preços é a queda da participação de mercado diante de uma forte concorrência de preços. A empresa pode também reduzir seus preços para tentar dominar o mercado por meio de custos unitários mais baixos ou mesmo obter uma participação de mercado que vá reduzir os custos unitários por intermédio de um maior volume de vendas (KOTLER, 1999).

Por outro lado, empresas de vários setores tiveram que elevar seus preços nos últimos anos, mesmo sabendo que, com isso, poderiam gerar ressentimentos nos

consumidores, em revendedores e em sua própria força de vendas. Porém, um aumento de preços bem-sucedido pode aumentar consideravelmente os lucros.

Um fator importante no aumento de preços é a inflação de custos. As elevações de custos reduzem as margens de lucro e levam as empresas a aumentos regulares de preços. Em geral, os preços acabam subindo mais do que os custos, por conta da expectativa que se forma a respeito da inflação futura. Outro fator que leva ao aumento de preços é o excesso de demanda. Quando a empresa não pode suprir todas as necessidades dos consumidores, poderá elevar seus preços ou racionar os produtos, ou ambos.

Os preços podem ser aumentados de forma quase imperceptível, abandonando-se os descontos e acrescentando produtos mais caros à linha. Uma outra alternativa é aumentar os preços abertamente.

A elevação ou redução de preços afeta os compradores, concorrentes, distribuidores, fornecedores e poderá ser de interesse do governo. Nem sempre os clientes interpretam bem essas variações, podendo considerar uma redução de várias maneiras. Um exemplo é achar que a qualidade de seus produtos não era a mesma, ou que o preço iria cair ainda mais, valendo a pena esperar (KOTLER, 1999).

Para Slywotzky e Morrison (1998), a teoria estratégica clássica nos ensina que as margens sempre diminuem em vez de aumentar. O efeito combinado da *comoditização*, do aumento da concorrência, da obsolescência de produtos e do poder de compra sempre empurra as margens para baixo.

Esses fatores se intensificaram na última década. Hoje, existem mais concorrentes por categoria e a competição é global. A informação flui com maior rapidez, a imitação pelos concorrentes é mais veloz, e o poder dos clientes aumenta cada vez mais em função das opções e informações disponíveis. As margens de lucro estão sob mais pressão do que nunca e devem cair ainda mais rapidamente.

Drucker (1985) define como estratégia da *imitação criativa*.

A imitação criativa é claramente uma contradição de termos. O que é criativo deve ser certamente original. E, se há alguma coisa que uma imitação não é, é *ser original*. O que o empreendedor faz é algo que alguém já fez. O imitador criativo explora o sucesso de outros, enxergando os serviços ou produtos sob o ponto de vista do cliente. Na verdade, a imitação criativa começa com mercados e não com produtos e com clientes e não com produtores (DRUCKER, 1985, p. 301).

Slywotzky e Morrison (1998) consideram um problema sério, quando a gerência tenta aperfeiçoar a concepção do negócio do passado. A oportunidade já passou, mas eles acreditam que se puderem simplesmente crescer um pouco mais ou se sair um pouco melhor, vencerão. Estão lutando uma guerra do passado. Enquanto isso, a batalha atual trava-se em um espaço de oportunidades redefinido pelas novas prioridades do cliente e novas concepções do negócio, em que as antigas medidas, processos e culturas empresariais que controlam a organização muitas vezes são obsoletas.

2.3 Definição de percepção e visão

Berelson e Steiner, *apud* Kotler (1998, p.174) entendem que percepção “é o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo”. Ela não depende apenas do estímulo físico, mas também da relação do estímulo com o meio ambiente e das condições interiores do indivíduo. As pessoas percebem a mesma situação de forma diferente devido a três processos diferentes: atenção, distorção e retenção seletiva.

Entender e compreender a estratégia da empresa é o primeiro passo para a integração interna da organização, ou seja, as pessoas, apesar de pertencerem a diversos departamentos com visões diferenciadas, devem compartilhar situações de mercado com contribuições positivas.

Uma visão, Albrecht (1994, p.140), deve ser “algo que você possa descrever e que as pessoas possam imaginar. É um quadro mental da empresa, funcionando num ambiente, desempenhando de acordo com algum critério de excelência e sendo apreciado pelas contribuições que oferece”.

Genericamente, uma visão implica um ponto de vista, uma maneira de compreender uma determinada situação. Empresarialmente, indica o que a empresa aspira ser. Deve ter uma imagem clara e realista, simples e fácil de memorizar. A visão precisa ser compatível com os valores, a cultura e a filosofia da empresa, representando as metas e aspirações de seus membros. Em caso contrário, haverá choque entre uma imagem futura projetada e a atual. Com o objetivo de motivar, a visão deve projetar uma imagem distinta e melhor da empresa, soando como um verdadeiro desafio (MATTAR, 1997).

Muitos executivos, baseados em experiências anteriores, deixam de notar as mudanças no ambiente e dão continuidade a programas e esforços para alcançar os resultados esperados até que afundam na própria falta de visão. Fazem isso quando não conseguem ouvir aquilo que quem está fora da situação aponta como solução mais eficaz e, assim, perdem a oportunidade de *reenquadrar* sua experiência e ficam paralisados, presos a velhos hábitos e planilhas, com medo de errar.

Reenquadrar é buscar ver via novos ângulos, de forma a perceber que fracasso ou sucesso podem ser encarados como aprendizagem. Dessa forma, todo o medo se extingue e toda experiência é como uma nova porta que pode levar à energia necessária, à motivação de continuar buscando os objetivos.

Senge (1990) alerta para a ilusão de aprender por experiência.

O melhor aprendizado é adquirido através da experiência direta. De fato, nós aprendemos a comer, engatinhar, andar e a nos comunicar através de tentativa e erro, realizando uma ação e vendo as consequências desta ação e em seguida realizando uma nova ação diferente da anterior. Mas o que acontece quando não podemos mais observar as consequências de nossos atos? O que acontece quando as principais consequências de nossos atos estiverem num futuro remoto ou numa parte remota do sistema maior no qual operamos? Todos nós temos um "horizonte de aprendizagem", uma amplitude de visão no tempo e espaço, na qual avaliamos nossa eficiência. Quando nossos atos produzem consequências que vão além do nosso horizonte de aprendizagem, torna-se impossível aprender por experiência direta (SENGE, 1990, p. 15).

Visão é sinônimo de direção. Deve ser reforçada e repensada freqüentemente, além de apoiada pela alta cúpula, servindo como inspiração e guia para o destino da empresa, ajudando-a a suportar as mudanças em sua cultura corporativa e do ambiente. El-Namaki, *apud* Mattar (1997, p. 230), amplia em alguns pontos quando define visão como uma percepção mental do tipo de ambiente que um indivíduo ou uma organização aspira criar dentro de um horizonte de tempo e as condições subjacentes para a atualização dessa percepção. É a descrição de algo no futuro, seja uma organização, uma cultura, um negócio, uma tecnologia, uma atividade. Pode ser também um conceito para uma realidade futura, nova e desejável que pode ser comunicado para toda a organização. Uma visão é formulada identificando-se, explicitamente, um domínio para um comportamento competitivo, um conjunto de forças competitivas e um planejamento de recursos.

2.4 A formatação financeira

Para Gitman (2001), as finanças podem ser definidas como a arte e a ciência de gerenciamento de fundos. Virtualmente, todos os indivíduos e organizações ganham e gastam ou investem dinheiro. As finanças lidam com o processo, as instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre indivíduos, negócios e governos. A administração financeira tem a ver com as obrigações do administrador financeiro na empresa. Os administradores financeiros gerenciam ativamente as questões financeiras de muitos tipos de negócios, financeiros e não-financeiros, privados e públicos, grandes e pequenos, com ou sem fim lucrativo. Eles trabalham em tarefas financeiras tão variadas como planejamento, concessão de crédito para clientes, avaliação de investimento, assim como meios de obter recursos para financiar as operações da empresa. Tendo em vista que a maioria das decisões de negócios são mensuradas em termos financeiros, o administrador financeiro tem um papel essencial na operação da empresa. Pessoas em todas as áreas de responsabilidade, contabilidade, sistemas de informação, administração geral, marketing e produção, necessitam de um entendimento básico a respeito de administração financeira.

Em anos recentes, as mudanças nos ambientes econômicos e de regulamentação aumentaram a importância e a complexidade das tarefas do administrador financeiro. Todos os administradores em uma empresa trabalham com o pessoal de finanças para justificar necessidades de sua área, negociar orçamentos operacionais, lidar com avaliações de performance financeira e *vender* projetos baseados nos seus méritos financeiros.

2.4.1 A estrutura financeira

As três formas legais básicas de organização de negócios são a firma individual, a sociedade limitada e a sociedade anônima. As sociedades anônimas são de longe a forma dominante com relação a receitas e lucros líquidos. Uma sociedade anônima é uma entidade de negócios intangível criada por lei. Muitas vezes chamadas de *pessoa jurídica*, ela tem o poder de um indivíduo no sentido de que ela pode processar e ser processada legalmente, fazer e ser parte de contratos, assim como adquirir propriedade em seu nome. Apesar de as sociedades anônimas estarem

envolvidas em todos os tipos de negócios, as empresas industriais são responsáveis pela maior parte das receitas e dos lucros líquidos dos negócios dessa forma de organização. Os proprietários de uma sociedade anônima são os acionistas, cuja propriedade é evidenciada ou por ações ordinárias ou ações preferenciais¹² (GITMAN,2001).

O conselho de administração tem a autoridade final na condução dos negócios da sociedade anônima e na concepção da política geral da empresa. Os conselheiros incluem pessoal-chave na sociedade anônima, assim como indivíduos de fora da empresa que são pessoas de sucesso nos negócios.

O presidente ou diretor-presidente é responsável pelo gerenciamento do dia-a-dia das operações e por levar adiante as políticas estabelecidas pelo Conselho.

O tamanho e a importância da função da administração financeira depende do tamanho da empresa. Em empresas pequenas, o funcionamento das finanças é geralmente cumprido pelo departamento de contabilidade. À medida que a empresa cresce, o funcionamento das finanças evolui para um departamento em separado, conectado diretamente com o diretor presidente. A porção de baixo do quadro organizacional na FIG. 2, mostra a estrutura da função de finanças em uma empresa de porte médio típica, cujo diretor tesoureiro e *controller*¹³ estão subordinados ao vice-presidente de finanças. O diretor tesoureiro é comumente responsável por lidar com as atividades financeiras, tais como planejamento financeiro e captação de recursos, tomar decisões de desembolso de capital, assim como gerenciamento de caixa, crédito e fundo de pensão. O *controller* é responsável pelas atividades de contabilidade da sociedade anônima, o gerenciamento de impostos, assim como a contabilidade financeira e de custos. O enfoque do diretor tesoureiro tende a ser mais externo, enquanto o enfoque do *controller* é mais interno.

Se as vendas ou compras internacionais são importantes para a empresa, ela pode empregar um ou mais profissionais de finanças, cujos trabalhos são de monitorar e gerenciar a exposição da empresa a perdas devido a flutuações de

¹² Algumas sociedades anônimas não têm acionistas, mas sim *membros* que, muitas vezes, têm direitos similares aos dos acionistas, com direito a voto e recebimento de dividendos. São exemplos os bancos de fundo mútuos de poupança, associações de poupança, cooperativas de crédito, companhias mútuas de seguro e toda uma gama de organizações filantrópicas.

¹³ O funcionário responsável pelas atividades de contabilidade da empresa, tais como a contabilidade da sociedade anônima, o gerenciamento de impostos, assim como a contabilidade financeira e de custos (GITMAN, 2001, p. 39).

câmbio. Um gerente financeiro treinado pode fazer um *hedge*¹⁴, ou proteger contra tal perda, a um custo razoável, usando uma variedade de instrumentos financeiros. Esses gerentes de câmbio são subordinados ao diretor tesoureiro.

As atividades de finanças e de contabilidade da empresa estão sob controle do vice-presidente de finanças, como mostra a FIG. 2. Essas funções se relacionam proximamente e geralmente se sobrepõem. A administração financeira e a contabilidade não são facilmente distinguíveis.

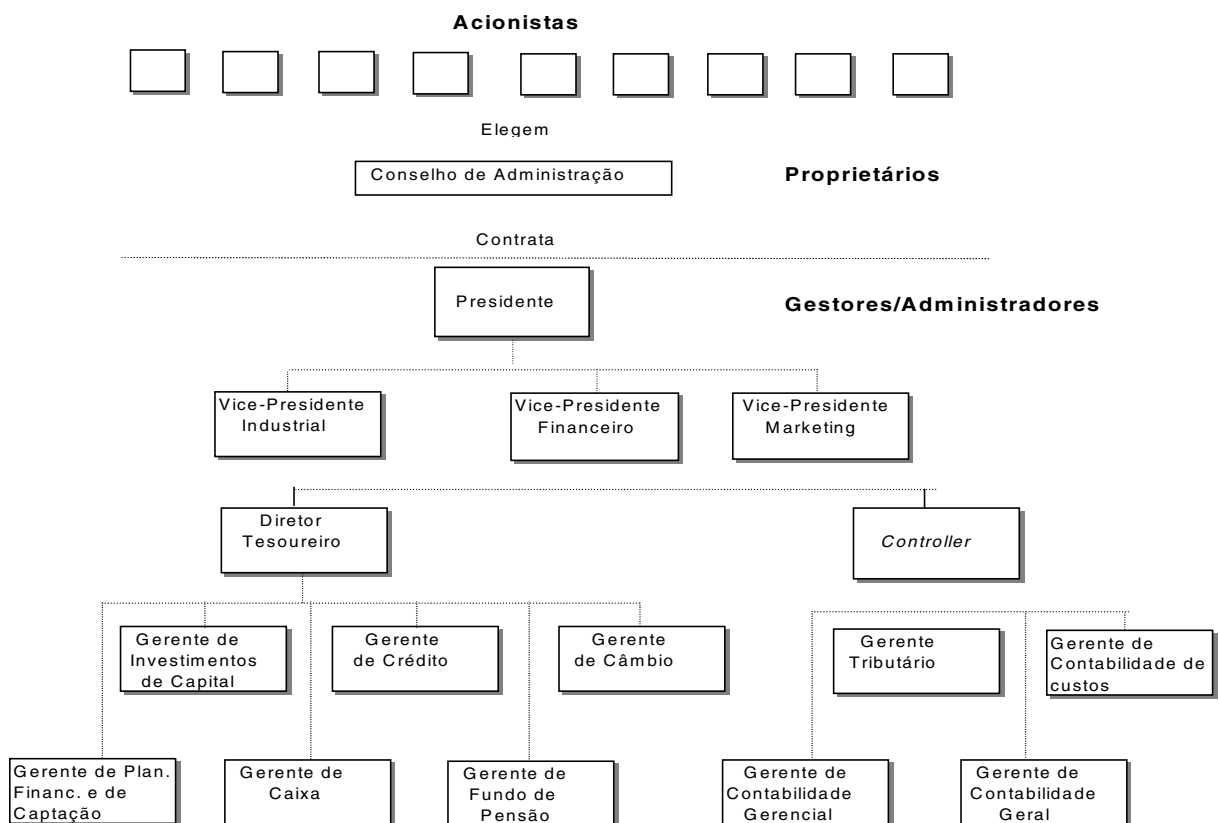


FIGURA 2 - Organização da sociedade anônima.

FONTE – GITMAN, 2001, p. 38.

Em empresas pequenas, o *controller*, muitas vezes, é responsável pela função financeira. Em grandes empresas, muitos contadores estão envolvidos proximamente em várias atividades financeiras. No entanto, há duas diferenças

¹⁴ *Hedge* de compra é a proteção do custo futuro de uma compra mediante a aquisição de um contrato futuro para compensar variações desfavoráveis do preço de um ativo, e *hedge* de venda é a proteção do valor de um ativo com a venda de um contrato futuro, de acordo Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfiel e Jeffrey F. Jaffe no livro *Administração financeira – corporate finance*.

básicas entre finanças e contabilidade: uma é relativa à ênfase sobre fluxos de caixa, e a outra diz respeito à tomada de decisões.

A principal função do contador é desenvolver e prover dados para mensurar a performance da empresa, avaliando sua posição financeira para o pagamento de impostos. Usando os princípios geralmente aceitos, o contador prepara demonstrações financeiras que reconhecem a receita no momento em que os gastos são incorridos. Essa abordagem é referida como *regime de competência*¹⁵.

O gerente financeiro, por outro lado, enfatiza principalmente os fluxos de caixa, a entrada e saída de dinheiro. O gerente financeiro usa o *regime de caixa*¹⁶ para reconhecer as receitas e gastos somente com relação aos fluxos de entrada e saída reais de caixa.

A segunda maior diferença entre finanças e contabilidade diz respeito à tomada de decisões. Contadores dedicam a maior parte de sua atenção à coleta e à apresentação de dados financeiros, enquanto administradores financeiros avaliam as demonstrações contábeis, desenvolvem dados adicionais e tomam decisões baseadas na sua avaliação dos resultados e riscos associados. Contadores fornecem dados desenvolvidos de forma consistente sobre as operações passadas, presentes e futuras da empresa. Administradores financeiros usam esses dados na forma bruta, ou após certos ajustes e análises, como um importante insumo para o processo de tomada de decisões.

Para Gitman (2001), o campo de finanças se relaciona estreitamente com a economia. Administradores financeiros devem entender o quadro geral da economia e estar alertas para as conseqüências da variação dos níveis de atividade econômica, assim como para mudanças na política econômica. Devem também ser capaz de usar teorias econômicas como linhas mestras para uma gestão de negócios eficiente. O princípio econômico mais importante usado no gerenciamento de finanças é a *análise marginal*¹⁷. Quase todas as decisões financeiras, em última análise, chegam a uma avaliação dos benefícios marginais e dos custos marginais.

As principais atividades do gerente financeiro são:

¹⁵ Regime de competência reconhece as receitas no momento da venda e os gastos quando incorridos (GITMAN, 2001, p. 40).

¹⁶ Regime de caixa reconhece as receitas e os gastos somente com relação aos fluxos de entrada e saída reais de caixa (GITMAN, 2001, p. 40).

¹⁷ Análise marginal é um princípio econômico que estabelece que as decisões financeiras devem ser tomadas e as ações cumpridas somente quando os benefícios somados excederem os custos

1. fazer análise e planejamento financeiros. Visam monitorar a condição financeira da empresa, avaliar a necessidade de aumento ou redução da capacidade produtiva e determinar o financiamento requerido;
2. tomar decisões de investimento;
3. tomar decisões de financiamento.

2.4.2 Tendências da área financeira

Para Hope (1999), a visão do departamento financeiro das empresas deve mudar. O tradicional orçamento de capital precisa deixar de ser um instrumento de controle para se tornar uma ferramenta estratégica. O orçamento formal funciona como uma camisa-de-força que impede o aproveitamento das oportunidades emergentes ou como um recurso para dirimir lutas internas pelo poder.

O mundo dos negócios se tornou imprevisível. Na Era da informação o conhecimento domina e formata a economia e empresas deslocando o poder dos fabricantes para canais de distribuição de qualquer tipo. O cenário competitivo é redelineado de maneira constante sob o efeito da globalização, do impacto da tecnologia, do desequilíbrio dos mercados, dos novos contratos trabalhistas entre outras variáveis políticas, sociais e econômicas de peso.

Esses fatores obrigam a área financeira a abandonar o esquema do controle de custos para trabalhar na tarefa mais complexa de tentar reduzi-los. Não se pode associar receita e despesa com tanta facilidade como na Era industrial. Os investimentos em melhorias do atendimento ou da qualidade, em programas de fidelidade do cliente ou em capacitação do pessoal não encontram, no velho esquema de orçamento e de controle, a contrapartida em receitas futuras, sendo tratados como custos fixos ou perdas.

Enquanto os contadores não perceberem mais do que custos em que os gerentes de linha percebem valor, a distorção na medição do rendimento será inevitável.

O departamento financeiro deve ser visto como parceiro, um membro da equipe de trabalho e não um auditor ou *controller*.

O enfoque de Hope (1999) conduz à análise da relação entre a empresa e o mercado, mais do que à da construção interna do custo. Não existe uma preocupação freqüente dos executivos em estudar o cliente desse ponto de vista, ou seja, quais clientes convém manter, quais são estratégicos e quais geram prejuízo.

Os planos de marketing concentram-se apenas em projetar campanhas para substituir os 20% de clientes que se espera perder, sem nem sequer considerar como esses recursos seriam mais bem aproveitados se fossem destinados a retê-los, em vez de captá-los. O setor financeiro ainda não reconhece o valor da informação de que dispõe. Raramente o pessoal de marketing e o de finanças se reúnem para discutir assuntos referentes à rentabilidade e ambos desconhecem que produtos, canais ou clientes são mais rentáveis.

Elaborar orçamentos continua ser um dos maiores desafios para executivos e gerentes de qualquer lugar do mundo. No Brasil, trata-se de um caminho de aprendizado, porque, com uma economia instável por tanto tempo, a maioria das empresas não tem conseguido desenvolver expertise e tradição no assunto.

De acordo com Leahy (2002), o orçamento deve refletir os recursos necessários para que a companhia realize seus planejamentos estratégicos e táticos, mas as empresas preparam seu orçamento sem levar essas coisas em consideração. Elas entram em detalhes muito maiores no orçamento para tentar encobrir esse erro. É preciso primeiro definir estratégias, depois estabelecer as táticas operacionais para realizá-las e só então começar a alocar os recursos necessários para dar apoio às diretorias escolhidas.

É freqüente também que as empresas não tenham informações sólidas sobre os custos. Não apenas de custos de produtos como também o custo de operacionalização. Os orçamentos determinados pela alta administração devem ser elaborados com base nas informações de gerentes da linha de frente, conseqüentemente, eles estarão envolvidos e alinhados com essas estratégias e, assim, não haverá queixas de alocações injustas.

Quando a preparação do orçamento é um exercício de mão dupla, os gerentes se sentem *donos* das metas estabelecidas, o que os motiva a assumir a responsabilidade de trabalhar dentro dos parâmetros de gastos. Muitas empresas relatam variações em alocações orçamentárias e não investigam as razões que levaram às variações. Essa falta de responsabilidade acontece porque o administrador financeiro deixou de *vender* o processo às pessoas que vão executá-

lo. Os funcionários não entendem o impacto que o descumprimento de metas orçamentárias pode ter sobre a organização. Eles precisam saber como sua contribuição faz parte do processo, o que gera o orgulho pessoal para atingir os números e descobrir qual poderia ser a fonte de variação, caso haja necessidade (LEAHY, 2002).

A remuneração de executivos e gerentes, muitas vezes, depende de sua capacidade de alcançar os níveis previstos no orçamento. Isso pode levar facilmente à manipulação. Se o gerente apresenta um número que é aprovado e, depois, ultrapassa esse número, ele fica tentado a esconder o fato, transferindo os custos para outro período. Uma política melhor seria basear a remuneração dos gerentes no cumprimento das metas de desempenho, como, por exemplo, aumentar a satisfação dos clientes ou ampliar a participação de mercado.

A preparação de orçamentos não é suficiente para manter os custos sob controle, mas, quando um controle excessivo dos custos pode fazer com que a empresa perca uma oportunidade de investimento lucrativa, não é sábio ser tão inflexível.

Os horizontes cada vez mais limitados de planejamento estratégico têm feito com que seja impossível ater-se a um único orçamento durante todo o ano. Hipóteses criadas há seis meses ficam em geral tão distantes do alvo que as empresas precisam atualizar continuamente a alocação de seus recursos, com base nas informações que têm agora e não nas informações de seis anos atrás. Idealmente, o *budgeting*¹⁸ é um processo contínuo no qual os responsáveis usam informações-chave sobre o desempenho da empresa para aperfeiçoar a locação de recursos. Entretanto, os pré-requisitos para fazer isso incluem capacitação tecnológica mais avançada e padronização de dados para uma tomada de decisão mais rápida, além da implementação de uma tecnologia de previsões móveis.

As planilhas não foram projetadas como instrumentos de *budgeting*. Os aplicativos analíticos, atualmente disponíveis, abrem a porta para um processo mais rápido e preciso. Esse instrumento remove o elemento humano, sendo capaz de transpor os números.

Por outro lado, diversas empresas compram *software* para *budgeting* que não atende a suas necessidades ou processos. Depois, em vez de admitir que a compra foi malfeita, tornam o problema ainda mais complexo ao tentar passar um cilindro através de um orifício quadrado. As empresas procuram fazer com que a tecnologia

as adapte aos processos existentes, em vez de determinar que tipos de tecnologia podem atender melhor a seus processos ou de fazer a reengenharia desses processos antes de comprar a tecnologia. Para maximizar os benefícios potenciais da tecnologia, é preciso um paladino que saiba como usá-la, senão, corre o risco de usar apenas um baixo percentual de sua capacidade.

Heller (1995) cita que

é mais fácil enunciar a fórmula básica da empresa do que aplicá-la. Se a receita é X, preços multiplicados pelo volume, então o truque é manter Y, custos, tão longe quanto possível abaixo de X. Quanto maior o hiato entre os dois, tanto mais dinheiro será despejado nos cofres sempre abertos. Comumente as empresas subestimam a extensão em que podem reduzir Y. A maioria dos empresários tem pelo menos uma noção nebulosa da verdadeira quantidade de X, isto é, sabem quanto dinheiro está entrando. Mas muitos não têm cifras exatas sobre os custos e continuamente despendem mais do que precisam (HELLER, 1994, p. 87).

Um traço peculiar e muito comum do administrador é adiar o dia do diabo até que o dia do diabo chegue, isto é, ele não se mexe para efetuar melhorias elementares na empresa até que a ruína ou ameaça de ruína a esteja olhando cara a cara. Chega a recessão e nada na empresa será perdoado, apesar de grandes coisas que poderiam ter sido feitas muito antes. Mesmo sobre a aguilhoada da recessão, os administradores se inclinam a reagir sem pensar e de modo não sistemático: por exemplo, pela imposição de um corte geral de 10%, em vez de primeiramente responder a um catecismo de administração como o seguinte:

1. sua empresa centraliza demais a tomada de decisão?
2. Ela efetua muitas reuniões?
3. Preocupa-se mais com prestígio do que com lucros?
4. Confia excessivamente e complexos relatórios estatísticos, com vagas responsabilidades de tomada de decisão?
5. Treina administradores potenciais a fim de promovê-los para novas responsabilidades?
6. O procedimento precede o julgamento comercial?
7. Duplica dados comuns?
8. Encoraja comunicações entre departamentos?
9. A excelência técnica de algum serviço excede o que deve ser?

¹⁸ Orçamento, declaração de planos financeiros para o período que está por vir.

Uma vez que a administração esteja no rumo correto, o assunto seguinte é o de sistemas e procedimentos que estão sendo utilizados. Heller (1994) cita ainda um guia sobre as áreas mais comuns de desperdício, que são os seguintes:

1. sistemas de relatórios baseados em extensas listagens de computador, dos quais a administração de linha fica tão divorciada que não pode tomar ação corretiva quando essa se faz necessária;
2. sistemas complexos de custeio, que não são apropriados;
3. rotinas complexas que tomam conta da oficina de trabalho do supervisor;
4. uso de computadores para efeito irreal, de modo que as pessoas têm de usar paralelamente sistemas manuais;
5. estimativa e processamento de pedidos super complicados;
6. ignorância da necessidade de padronização e desenho adequado de produto;
7. registro desnecessário de dados.

De acordo com Kaplan (1996), os sistemas de contabilidade de custos atuais procuram atender a três objetivos:

1. distribuir certos custos do período aos produtos para a preparação mensal, trimestral e anual de demonstrativos financeiros;
2. fornecer informações de controle de processos para os gerentes dos centros de custos;
3. fornecer estimativas de custos dos produtos para gerentes comerciais e de produtos.

O público do resultado desses três sistemas será diferente. Supervisores de produção, gerentes de fábrica e os quadros operacionais mostrarão mais interesse pelo sistema de controle de processos. Gerentes de comercialização e de produtos, gerentes comerciais e gerentes gerais seniores estarão mais interessados no sistema de avaliação de custos de produtos, no empenho em decidir sobre produtos e avaliar a rentabilidade dos vários produtos e linhas de produto. A principal audiência do sistema de informes financeiros serão os investidores e credores externos e os executivos seniores da corporação interagindo com esse público externo.

As três funções, de controle de processos, avaliação de custos de produtos e informes financeiros têm diferentes períodos informativos, diferentes categorias de custos fixos e variáveis, diferentes graus de remontabilidade e distribuição, diferentes conjuntos de custos relevantes e diferentes audiências. Mesmo que os

três sistemas possam processar informações de um banco de dados comum e integrado, é improvável que um único sistema possa ser projetado, ao menos no futuro próximo, para essas três diferentes funções. Em vez de um imenso trabalho na concepção de um único sistema abrangente, talvez seja desejável começar por projetos de sistemas separados que desempenhem cada função apropriada e eficiente. Conforme se vai ganhando experiência nos três sistemas, métodos de interligá-los poderão se tornar mais evidentes do que hoje.

2.5 Visão e foco do marketing aplicados na atualidade

Para Duailibi e Simonsen (2000), a prática de marketing é um permanente exercício de criatividade. Existem profissionais de marketing que baseiam sua atividade numa excelente memória de fatos ocorridos em sua própria empresa e em outras, mas o desejo de trilhar novos caminhos e o conhecimento de como fazê-lo podem transformar inteiramente as pessoas.

Para Kotler (2001, p. 117), “não estamos aqui para vender, mas sim, para obter lucros para a empresa, vendas rentáveis”. O marketing se tornou uma das principais armas das empresas na competição mundial, porém uma das graves deficiências do marketing tem sido o fato de não falar a língua de finanças: valor para os acionistas, valor econômico e retorno sobre ativos.

No departamento de marketing, deve haver também algumas pessoas que tenham uma orientação mais técnica e saibam falar com o departamento de tecnologia da informação. Porque, se for ao departamento de sistemas e disser que se quer automatizar as vendas eles criarão algo que não se conseguirá usar. Então, o pessoal de marketing deve ser mais financeiro e mais técnico do que nunca. É preciso ter uma visão mais ampla de sua influência.

A preocupação principal deve ser com os lucros da empresa por meio do desenvolvimento de vendas rentáveis.

Para Kotler (2001), existem três formas de vencer com o marketing e são as seguintes:

1. diferenciação estratégica;
2. criação de um vínculo emocional com a marca;
3. bom aproveitamento da *internet*.

Zale e Wise (2002) retratam que freqüentemente os executivos reagem à retração de vendas atacando os sintomas, mas esquecem as causas do problema. Somente compreendendo essas causas, as empresas estarão em condições de identificar estratégias que permitirão minimizar seus efeitos.

É crucial conhecer as causas de um desaquecimento para poder lidar com ele lucrativamente. Administrar efetivamente o desaquecimento em alguns casos pode até melhorar o relacionamento com clientes e a vantagem competitiva da empresa no longo prazo.

Ameaças competitivas como um novo concorrente que entra no mercado ou um concorrente que reduz preços significativamente são, muitas vezes apontadas, como responsáveis para justificar descontos cada vez maiores. Se os executivos presumem que o desaquecimento das vendas foi causado por essas ações competitivas, a organização corre risco de iniciar uma destrutiva guerra de preços.

Tucker (1999) afirma que existem três atitudes quanto a preços: mantê-los, aumentá-los ou abaixá-los. Antes de decidir abaixar os preços, é preciso que se pense a respeito das implicações de longo prazo dessa decisão e buscar alternativas. Ao invés de concentrar a atenção do cliente na atratividade da qualidade ou serviços agregados, abaixar o preço e fazer com que ele se concentre em sua etiqueta de preço é provável que o resultado seja a *comoditização*.

Para Zale e Wise (2002), reagir a pressões competitivas simplesmente cortando preços raramente é a resposta mais eficiente para os concorrentes já existentes no mercado, já que os custos representados por lucros perdidos e pela perda de valor de mercado excedem os ganhos em muito. Outro segredo para enfrentar a ameaça competitiva baseada em preços é garantir que ela seja tão onerosa para os concorrentes quanto para a própria empresa.

Há ainda mais uma forma de administrar descontos em um ambiente competitivo, dessa vez em períodos de redução de demanda. Trata-se de oferecer descontos apenas em vendas marginais. A idéia é estimular os clientes a comprar mais de uma empresa ou continuar a comprar dessa em vez de migrar para os concorrentes, sem afetar a lucratividade dos negócios atuais. Essa estratégia funciona especialmente bem em ambientes com fortes redes de distribuição. Os lucros resultantes de oferecer a um distribuidor um desconto sobre tudo que vender acima da meta irão estimular a vender mais de seu produto.

Devido a um desejo de manter o crescimento da receita, a primeira reação de alguns executivos à queda no valor real é um corte nos preços, imaginando erroneamente que, baixando os preços, os clientes serão motivados a comprar. Um dos riscos de baixar preços unilateralmente, ou de oferecer descontos, é que a empresa terá sempre de reduzir as expectativas de preço. Na estabilização da economia, a empresa ficará presa aos níveis mais baixos de preços.

O marketing, de acordo com Clancy (2002), deve ser uma mistura de arte e ciências. Muitas empresas lançam novos produtos ou campanhas publicitárias, respaldando-se apenas no *instinto* de que será um ótimo programa. Nos anos 90, parece ter havido certo aquecimento do marketing, de modo que há mais pressão para as pessoas lançarem quanto antes esses novos produtos, campanhas e programas de satisfação de clientes.

O perfil do bom gerente de marketing deve, de um lado, ser criativo e aberto a novas idéias e, de outro, comprometer-se a fundamentar suas decisões em ferramentas de análise e modelagem.

As empresas estão gastando quantias exorbitantes em sistemas de CRM¹⁹ e existe uma insatisfação enorme com tais sistemas. Eles simplesmente não fazem o que deveriam fazer. Um dos maiores motivos de haver tamanha decepção com esses sistemas é que ninguém de marketing esteve envolvido em seu desenvolvimento, apesar de a gestão do relacionamento com o cliente ser alçada dos profissionais de marketing. Os profissionais de tecnologia da informação os desenvolveram sozinhos.

De acordo com Hammer(2002), todos os clientes, sejam indivíduos, sejam empresas, tem problemas que exigem solução. Seus produtos ou serviços, por melhores que sejam, não passam de apenas parte da solução para esses problemas. Por exemplo, se o seu negócio for venda de automóveis, o seu produto é apenas parte da solução para o problema do cliente, decorrente da necessidade de transporte. Os clientes também precisam de gasolina para abastecer o carro, além de manutenção e de peças sobressalentes para assegurar o seu funcionamento contínuo. Além disso, igualmente necessitarão de financiamento para comprar o veículo, de seguro para evitar riscos, de guias rodoviários para orientar-se nas viagens. Individualmente, cada uma dessas necessidades é um produto ou serviço.

¹⁹ Gerenciamento do Relacionamento com o cliente (BRETZKE, 2000, p. 15).

No entanto, quando combinadas, compõem um sistema de soluções que resolve o problema básico dos clientes.

Hammer (2002) faz o seguinte questionamento: você sabe quem são seus clientes?

Seria natural que, na economia do cliente, todas as empresas conhecessem, compreendessem e mantivessem fortes relações com os clientes. Contudo, na grande maioria dos setores, as empresas não agem assim simplesmente porque não têm idéia de quem são os seus clientes. O motivo é que elas estão isoladas dos verdadeiros clientes, ou seja, dos indivíduos ou empresas que usam seus produtos e serviços, pelas cadeias de distribuição compostas de atacadistas, distribuidores, varejistas, revendedores e todo um conjunto de intermediários.

As empresas perceberam que precisam aproximar-se dos clientes finais para retê-los, aumentar os volumes de venda e fazer vendas cruzadas, elevar as margens e assegurar a continuidade das vendas. É imprescindível estar mais perto dos clientes finais como condição para ser capaz de servi-los com rapidez e exatidão. É fundamental estreitar os vínculos com os clientes finais para eliminar os altos custos e as ineficiências, o trabalho redundante e as pilhas de estoques que entopem os atuais canais de distribuição.

Uma forma errada de aproximar-se dos clientes é a eliminação dos intermediários. No caso da grande maioria dos produtos, o canal de distribuição não se limita a agregar custos, também agrega valor. É mais do que uma série de pontos de parada da mercadoria em trânsito entre os fabricantes e os clientes finais. Os intermediários criam certas conveniências almejadas pelo cliente final, para cujo fornecimento os fabricantes não estão bem posicionados. Os intermediários ajudam os clientes a selecionar e a adquirir produtos, fornecem suporte técnico e serviços de manutenção, além de outros benefícios.

Para Slywotzky e Morrison (1998), o pensamento centrado no cliente não é fácil para os atuais gerentes de empresas, porque os gerentes, principalmente aqueles que ocupam posições executivas cujas carreiras começaram há duas ou mais décadas, foram treinados no mundo centrado no produto, focalizando continuamente a melhoria de seus produtos e aumentando a participação de mercado e o faturamento. Além de serem promovidos exatamente porque eram competentes nesse mundo.

A antiga ordem econômica, a maior parte das informações necessárias ao sucesso, estava dentro da empresa e dentro do setor. Atualmente, as informações importantes estão fora da empresa, na base de clientes e na concorrência. Não se pode decifrar o código das necessidades e prioridades dos clientes sem sair do escritório. As principais informações necessárias estão no mercado.

O domínio da arte do diálogo honesto e persistente com o cliente sempre abrirá novas oportunidades para crescimento dos lucros. Um exemplo citado por Slywotzky e Morrison (1998, p. 21),

um executivo de um concorrente da GE resumiu a diferença entre sua empresa e a GE:

“Nossos clientes dividem seu tempo assim:”

Agenda A

09:00 Reunião interna

10:00 Reunião interna

11:00 Reunião interna

12:00 Almoço

14:00 Reunião interna

O problema é que a agenda de Jack Welch é:

Agenda B

09:00 Reunião com cliente

10:00 Reunião com cliente

11:00 Reunião com cliente

12:00 Almoço (com cliente)

14:00 Reunião com cliente

A agenda do presidente da GE supera a agenda A em todas as horas. Com acesso direto a um fluxo de dados constantemente dinâmico, os gerentes bem-sucedidos obtêm as informações críticas de que precisam. Identificam a prioridade número um do cliente e desenvolvem uma concepção do negócio em torno dessa prioridade, a mais importante para uma tomada de decisões centrada no cliente.

O valor de qualquer produto ou serviço é resultado de sua capacidade de atender as prioridades do cliente. As prioridades do cliente são as coisas que eles consideram tão importantes que pagarão mais para obtê-las. Em caso contrário, procurarão um novo fornecedor.

2.6 Internet como fator de mudanças

De acordo com Bretzke (2000), o advento da *internet* criou um fato sem precedentes no mundo dos negócios, comparável a uns poucos eventos na história da humanidade. A *internet* está introduzindo um novo paradigma no comércio e no relacionamento com os clientes a um ritmo assustador, acompanhado por poucos. A *internet* começou como um projeto militar, em 1960 e, só em 1993, foi criado o primeiro *site* comercial. Desde então, o crescimento tem sido acima de qualquer

previsão, e hoje são mais de 100 milhões de usuários, conforme estimativa do U. S. *Department of Commerce* apresentado no estudo *The emerging digital economy* (1998). Desse número, 60 milhões estão nos Estados Unidos e 40 milhões no restante do mundo.

O marketing, embora tenha a responsabilidade de enxergar as mudanças do mercado e fornecer respostas a elas, não tem sido um leme confiável nos últimos anos. O surgimento de novas tecnologias, como o microcomputador, o telefone celular, a *internet* e uma vasta gama de aplicativos está mudando o modo de trabalhar, interagir e perceber o mundo. As novas tecnologias estão mudando a conformação competitiva do mercado, bem como as atitudes e exigências dos consumidores.

A *internet* mudou, de forma singular e radical, o conceito de valor do serviço. Todas as empresas dependem de informações e conhecimentos obtidos em vários tipos de interação. A manutenção de qualquer base de informações depende da natureza da tecnologia utilizada.

Barr (2000) relata que, à medida que os mercados financeiros se globalizavam, os investidores foram se tornando mais exigentes, e a *internet* também reformulou a maneira de criar valor. O diretor financeiro deve ter uma visão mais integrada do negócio, maior compreensão do impacto da tecnologia e habilidade para alinhar as pessoas aos objetivos da organização.

Atualmente, a *internet* está modificando a maneira de trabalhar em todos setores da empresa, obrigando quase todas as áreas a desenvolverem projetos de negócios eletrônicos. A área de finanças está buscando maneiras de usar a *internet* para diferentes atividades, do faturamento à cobrança. Na verdade, essa nova plataforma estimula as transações financeiras como operações de financiamento e concretização de vendas.

Prahalad e Ramaswamy (2002) relatam que, antes da *internet*, as empresas podiam fazer de tudo sem interferência do consumidor, escolher materiais usados em produtos, projetar processos de produção, criar mensagens de marketing, controlar canais de vendas. Com acesso a quantidades de informações sem precedentes, o consumidor tem conhecimento para tomar decisões da melhor forma. A *internet* é a primeira fonte de informação que dá ao consumidor a capacidade de, 24 horas por dia, ver o que está acontecendo ao redor do mundo. As multinacionais estão mais expostas ao escrutínio quanto a preços e desempenho de produtos em

outros países, o que significa que existe menor margem para variar preço ou qualidade dos produtos vendidos em outras regiões. Por outro lado, as empresas têm mais informações para aprimorar suas estratégias globais.

O consumidor se aglutina naturalmente em torno de habilidades, interesses e experiências comuns. A *internet* amplifica isso ao permitir uma facilidade de comunicação sem precedentes entre desconhecidos.

À medida que aprendem, as pessoas se tornam mais exigentes em suas escolhas sobre o que comprar. Embora pareça ameaçador, o ativismo também abre portas para oportunidades competitivas. O consumidor aprecia a eficiência quando amplia sua experiência com um produto ou serviço. No entanto, os administradores ficam tão preocupados em ter uma operação eficiente que nem sequer pensam no valor relacionado à experiência de seus clientes. Aí reside um desafio fundamental para os negócios. As empresas cresceram acostumadas a ver o consumidor como um destinatário passivo para o que elas criavam. Os mercados, porém, não são passivos. Devido especialmente à influência da *internet*, eles estão se tornando fóruns, onde o consumidor define ativamente sua percepção de valor e força as empresas a encararem o valor da mesma maneira.

No setor de fabricação e venda em massa de automóveis, os fornecedores provêm matérias-primas, componentes e sistemas para os fabricantes, que então criam valor transformando esses insumos em carros. O consumidor decide ativamente qual veículo comprar, mas as empresas determinam o que ele terá à escolha. Os carros são vendidos por concessionárias que atuam como intermediárias. Para as empresas que se valem desse cenário, a criação de valor se define somente pela extração de lucro do consumidor final.

O consumidor reflete sobre a posição de um carro em sua vida, como ele se acomoda em seu orçamento, seu desejo de conforto, sua necessidade de tranquilidade, suas aspirações estéticas. As empresas pensam em suas estratégias competitivas, operacionais e, acima de tudo, faturamento e lucro.

De acordo com Ligos (2001), os revendedores devem concordar com a estratégia de comércio eletrônico adotada pela empresa. Além da parceria, os revendedores não podem se sentir ameaçados, entendendo o novo canal de vendas *on-line* um concorrente. As empresas que decidem lançar seus *sites* têm muitas alternativas para manter um bom relacionamento com seus canais de distribuição. Entre elas, as mais comuns são ajudar os distribuidores a criar *sites* próprios, deixar que o *site* de

distribuidores seja a página de conexão com o *site* secundário da empresa que fornece informações sobre os produtos, permitir que os parceiros vendam, em seus *sites*, produtos diferentes dos seus e também participação nas vendas *on-line*. Deve haver um canal eficiente de comunicação entre empresa e revendedor com trabalhos informativos de benefícios para a marca como um todo.

Por outro lado, as empresas tomam tantas precauções para não contrariar seus canais de distribuição que acabam criando *sites* destinados ao fracasso. Como preferem não mexer com seus parceiros, muitas empresas direcionam seus *sites* para o mercado errado, usam a faixa de preços errada ou vendem produtos que ninguém mais quer vender.

Os clientes não fazem distinção entre a loja convencional e a loja *on-line*. Vêm a empresa como uma única entidade, daí a necessidade de criar *sites* integrados ao sistema de atendimento a clientes. O ideal é criar um *site* que atenda às necessidades de sua base atual de clientes (LIGOS, 2001).

Um dos erros mais comuns no comércio eletrônico é cometido por empresas que não levam em conta o impacto de suas estratégias para a *internet* sobre os planos de remuneração e incentivo de sua equipe de vendas. É comum empresas que implementam um *site* apenas para retirar as tarefas mais rotineiras dos ombros da equipe de vendas, oferecendo suporte ou informações aos clientes. Os gerentes de vendas que não envolvem a equipe no processo, os vendedores se sentem ameaçados. O segredo para evitar esse erro é envolver a equipe de vendas no início do processo e comunicar com clareza qual é o objetivo exato que a empresa está procurando alcançar com sua estratégia de vendas *on-line*.

Quando decidem lançar um *site* de vendas *on-line*, muitas empresas entendem que podem criá-lo por si sós. Não basta apenas ter um departamento de TI, é ilusório criar algumas páginas e encerrar o assunto. É comum essas empresas desistirem do *site* caseiro e apelarem para empresas especializadas nesse tipo de serviço. É preciso entender que, em certas circunstâncias, é necessário terceirizar, principalmente quando existe uma exigência de rapidez e eficiência na introdução do produto no mercado.

A *internet* oferece oportunidades tentadoras para o crescimento de vendas e lucros, embora a promessa ainda esteja longe da realidade. Muitas empresas investiram rapidamente nas vantagens da *internet* e adequaram suas operações e modelos empresariais ao comércio eletrônico. Poucas conseguiram transformar-se

em organizações eletrônicas, com operações dinâmicas, adaptáveis e funcionando 24 horas por dia em condições de agir mais rapidamente e de forma flexível.

2.7 Responsabilidade dos preços

A decisão de preços exige o envolvimento de vários departamentos da empresa com diferentes bases de informações, mas, se tal processo de envolvimento não for bem administrado, podem surgir problemas.

De acordo com Dolan (1998), nas organizações não fica muito claro quem é que decide sobre os preços ou quem participa e em que nível. Na maioria dos casos, o departamento de finanças/contabilidade e o departamento de vendas/marketing participam das decisões sobre preço. Frequentemente, a administração geral tem a palavra final. A literatura técnica pouco menciona sobre esses assuntos e, às vezes, se engana. A correta administração de preços requer uma entrada de informações provenientes dos departamentos de marketing/vendas e finanças/contabilidade. O fluxo de informações recomendado é o que aparece na FIG. 3.

Dolan (1998) complementa que a necessidade de cooperação entre o departamento de marketing/finanças e o de finanças/contabilidade nas decisões de sobre preço é óbvia. A maneira pela qual esses dois departamentos interagem pode ter um forte impacto sobre a qualidade da administração de preços. O departamento de finanças/contabilidade naturalmente aborda o problema a partir da perspectiva de acréscimos a custos e margens. O departamento de marketing/vendas é mais influenciado por aspectos como valor percebido pelo consumidor, resposta ao preço e estabelecimento de preços competitivos. Como resultado, o departamento de finanças/contabilidade geralmente prefere um preço mais alto do que os especialistas em mercado.

Para Dolan (1998), na indústria automobilística, prevalece a administração de preços seguindo o *princípio dos quatro olhos* em que duas pessoas, uma do departamento de finanças e outra de marketing têm de chegar a um consenso sobre preços, o qual será, então, recomendado ao diretor geral. Essa estratégia parece razoável, desde que os dois lados adotem posições racionais e não se deixem seduzir pelo jogo do poder.

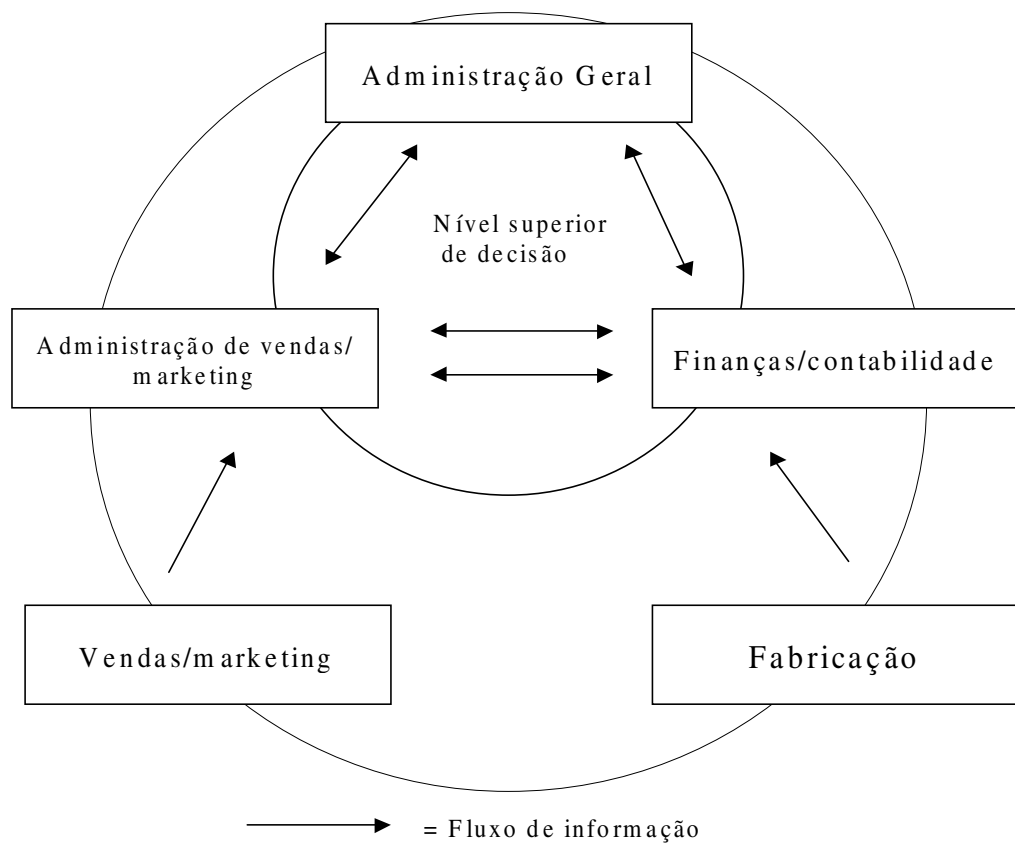


FIGURA 3 - Quem decide e quem participa da administração de preços

FONTE – DOLAN, 1998, p. 35.

3 METODOLOGIA

3.1 Considerações gerais

Pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas.

Minayo (1993, p.23), vendo por um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como

atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

A partir dessa década, os executivos deram-se conta de que o preço influi nas vendas, na participação de mercado, na lucratividade e na competitividade das empresas e passaram a defini-lo, também, com base em sua intuição em relação ao consumidor e à concorrência. Demo (1996, p.34) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A prática de marketing é um permanente exercício em criatividade. Existem profissionais de marketing que baseiam sua atividade numa excelente memória de fatos ocorridos em sua própria empresa e em outras, mas o desejo de trilhar novos caminhos e o conhecimento de como fazê-lo podem transformar inteiramente as pessoas. De acordo com Trjillo, *apud* Lakatos (1996), a pesquisa tem como objetivo conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial, ela sempre parte de um tipo de problema, de uma interrogação e, dessa forma, ela vai responder às necessidades de conhecimento de certo problema.

É de fundamental importância ressaltar que a intenção deste trabalho é retratar a realidade, descrevendo como realmente ela é, buscando entendê-la a partir da percepção daqueles que se envolveram e se envolvem e do significado que ela adquire para esses indivíduos (TRIVIÑOS, 1987). Sendo assim, quanto à natureza, a

presente pesquisa será *aplicada*, conforme Silva (2001, p. 20), “objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”. Refletirá então a realidade de uma empresa do setor automobilístico envolvendo interesses locais.

Dentro dessa realidade, serão apresentados métodos utilizados para análise departamental em que o estudo em referência caracteriza-se por ser de natureza qualitativa, já que, no entendimento de vários autores, as pesquisas qualitativas encaixam-se perfeitamente em situações como o estudo do funcionamento das organizações, descrevendo o processo de tomada de decisão (SILVA, 2001).

Segundo Silva (2001), a estratégia da pesquisa do ponto de vista de abordagem do problema, classificada como qualitativa, considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador. Tem como base a interpretação dos fenômenos e a atribuição dos significados. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas e tem como focos principais de abordagem o processo e seu significado. A fonte direta para coleta de dados é o ambiente natural.

3.2 O método de desenvolvimento

O método utilizado é o estudo de caso que envolve dois departamentos de uma montadora que percebem, compreendem e, com focos diferentes, participam do processo de formação e manutenção dos preços de veículos novos. Apesar de esse método apresentar algumas desvantagens como ser específico, ser histórico e parcial, optou-se por este tipo de pesquisa pela complexidade da empresa e representatividade no mercado nacional, sendo o problema e a metodologia de análise compartilhada por todas empresas do setor.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1991).

3.3 População e amostra

A empresa em que ocorrerá a pesquisa é a montadora de veículos Fiat Automóveis S. A., localizada na cidade de Betim (MG). O universo de pesquisa consiste no corpo de funcionários dos departamentos de marketing e finanças.

Por meio de amostras intencionais (SELLTIZ, 1980), serão escolhidos setores e pessoas que representam o *bom* julgamento da população/universo em que serão feitas entrevistas despadronizadas ou não estruturadas (SILVA, 2001), que exploram amplamente algumas questões de maior relevância. A amostragem será restrita a funcionários ligados diretamente às funções relacionadas à definição ou a manutenção de preços. Da área de finanças, foi direcionado ao setor de tabela de preços e políticas de vendas diretas que estão vinculados ao controle comercial, enquanto, na comercial, a amostragem foi dirigida para o setor de estratégia de preços. Todas as ferramentas utilizadas para estudos referentes a preços de veículos 0 quilômetros partem destes dois setores, justificando, assim, a escolha da amostragem.

3.4 Caracterização da pesquisa

Do ponto de vista dos objetivos, o instrumento de pesquisa tem caráter exploratório, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 1991).

Segundo Gil (1991), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o evidente, ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos para estímulo da compreensão.

Devido à forte interação do pesquisador com as situações e membros investigados, a pesquisa ganha uma característica participante.

3.5 Coleta e análise dos dados

A coleta de dados no estudo de caso é feita usualmente mediante a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida (GIL, 1991).

O trabalho de pesquisa será desenvolvido via entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema predefinido e, além de ferramentas, serão citados exemplos que estimulam a compreensão, ou seja, informações de

mercado transportadas para planilhas e informadas em relatórios gerenciais como fonte principal na decisão de preços.

Os departamentos pesquisados serão descritos, e os dados apresentados em forma de tabelas, figuras e quadros que sintetizam o ponto de vista de cada setor.

A coleta de dados estará relacionada com o problema e objetiva obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados. Todas as informações, planilhas, relatórios e argumentos apresentados contribuem para a formatação da visão de cada departamento e, principalmente, o direcionamento na tomada de decisão. O ambiente de pesquisa para coleta de dados é bem definido, e o pesquisador é o principal protagonista. O caráter participativo do pesquisador é justificado pelo fato de o mesmo fazer parte do corpo de funcionários do departamento de marketing, mais precisamente do setor de estratégia de preços.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Considerações iniciais

Desde que o homem começou a perseguir o sonho em busca de vencer a barreira da velocidade, já se passaram mais de duzentos anos. Todo esse tempo foi marcado por grandes personagens da história do automóvel e por fabulosos modelos que evoluíram das antigas carruagens aos modernos carros da atualidade que não param de inovar e apresentar melhorias sempre a serviço das necessidades, desejos, das vaidades e das paixões humanas. O automóvel, tal como a humanidade, é o resultado de um processo evolutivo.

Em 11 de julho de 1899, em Turim, na Itália, nasceu a Fiat, uma empresa modesta que, aos poucos, foi mudando, crescendo, transformando-se e evoluindo, assim como a economia e o desenvolvimento industrial da Itália.

A história da Fiat, de acordo com Expresso Fiat (1999), não é marcada somente pela construção de automóveis. Desde a sua fundação, a empresa sempre se destacou na fabricação de outros veículos como tratores, trens, navios, aviões e, até mesmo, submarinos.

Atualmente, mais de um século depois, o Grupo Fiat é composto por quase mil empresas. Além de produzir os carros de sua própria marca, é proprietária ou acionista majoritária das principais escuderias automotivas do mundo, entre elas a Alfa Romeo, a Lancia, a Masserati, Autobianchi, Innocenti e a Ferrari, tornando-se um dos maiores conglomerados industriais do mundo, assim como uma referência empresarial na Europa.

4.2 Histórico da empresa no Brasil

Quando decidiu construir sua fábrica no Brasil, a Fiat Automóveis gerou uma série de especulações entre os estados brasileiros, fato esse vivenciado pela concorrência recentemente na criação de uma nova fábrica da Ford na Bahia. Críticos afirmavam que seria inviável instalar um complexo automobilístico em Minas Gerais. Apesar da localização estratégica e da potencialidade do Estado, poderia se esperar muito pouco em termos de crescimento industrial.

A primeira ligação rodoviária de Belo Horizonte aos centros mais desenvolvidos tinha ocorrido na década de 50 e, naquele ano de 1976, quando o Brasil dava a sua primeira arrancada para um crescimento acelerado, a capital de Minas Gerais ainda era uma cidade praticamente isolada do desenvolvimento industrial, atuando apenas como fornecedora de mão-de-obra e matérias-primas para o eixo Rio-São Paulo.

Em termos quantitativos, a região de São Paulo, Santos, Rio de Janeiro, Niterói e Vale do Parnaíba, equivalente a 0,5% do território brasileiro, correspondia a 60% da produção industrial do país (EXPRESSO FIAT, 1999). A participação do Estado de São Paulo na renda interna industrial aumentava a cada ano e o governo federal passou a incentivar uma política de desconcentração, estimulando o desenvolvimento regional.

Apesar de ter sido inaugurada em 1976, pouco antes, iniciaram-se os contatos quando o então governador de Minas Gerais, Rondon Pacheco, realizou os primeiros contatos com a Fiat S.p.A. com o objetivo principal de incentivar a maior indústria automobilística italiana a realizar novos investimentos em um pólo industrial emergente de excelente localização e potencial, pois a FiatAllis havia se instalado, em Contagem, na década de 60.

Em 1973, ocorreu a assinatura do acordo de comunhão de interesses entre o governo de Minas Gerais e a Fiat S.p.A., constituindo a Fiat Automóveis S.A..

A inauguração da primeira indústria automobilística do Estado de Minas Gerais aconteceu no dia 9 de julho de 1976, com a presença do presidente do Brasil, Ernesto Geisel, do presidente da Fiat S.p.A., Giovanni Agnelli, do governador Aureliano Chaves e diversas outras autoridades. Nesse mesmo dia, a Fiat iniciava a produção em série do Fiat 147 que foi apresentado ao público no Salão do Automóvel do mesmo ano. Derivado do Fiat 127 italiano, o 147 teve uma produção inicial de 20 mil unidades por ano para, em 1981, atingir uma produção de 200 mil veículos por ano (EXPRESSO FIAT, 1999).

Paralelamente à produção do 147, a Fiat apresentava, no dia da inauguração, o protótipo movido a álcool do mesmo modelo. O projeto pioneiro desenvolvido em uma parceria Brasil e Itália reforçava o recém-lançado Pró-álcool que visava combater a falta de gasolina gerada pela crise mundial do petróleo.

Desde que foi inaugurada no País a Fiat Automóveis causou uma verdadeira revolução no mercado automobilístico brasileiro, indicando tendências e colocando

no mercado interno tecnologias e processos disponíveis apenas nos países avançados.

Cumprindo o papel de indústria pioneira, destacam-se os seguintes atos de inovação:

- tração dianteira, motor transversal em 1976;
- picape derivada de automóvel em 1978;
- carro a álcool em 1979;
- van compacta, lançamento do Fiorino em 1980;
- perua compacta quatro portas em 1989;
- carro com motor 1.000 cilindradas em 1990;
- carro com motor 16 válvulas em 1993;
- carro com motor turbo em 1994;
- carro mundial lançado no Brasil em 1996;
- carro nacional com *air bag* em 1997;
- carro com câmbio de seis marchas em 1998;
- carro com motor cinco cilindros em 1998;
- carro com *air bag* lateral em 1999;
- picape com cabine estendida em 1999;
- carro com motor *drive by wire*²⁰ em 2000.

4.3 Análise externa

Até o mês de agosto de 1994, o Brasil vivia em um ambiente de inflação muito elevada, associada à proteção contra a concorrência externa. Isso permitia que as empresas elevassem seus preços a um ritmo suficientemente rápido para cobrir seus custos, ainda que de forma ineficiente.

Uma vez controlada a inflação, tornou-se cada vez mais difícil elevar os preços inconseqüentemente. As empresas descobriram que as estruturas de custos estavam excessivamente inchadas e as operações eram ineficientes. Além disso, em conseqüência da abertura do mercado, as empresas passaram a enfrentar uma

²⁰ Sistema eletrônico de controle da aceleração que elimina o cabo do acelerador e evita o desconforto dos trancos causados em retomadas ou desacelerações muito rápidas (FIAT AUTOMÓVEIS, 2002).

concorrência muito maior por parte de produtores e fornecedores de serviços com estruturas muito enxutas, vindos do exterior. Isso levou à necessidade de reformular o sistema de determinação de custos e exigiu maior eficiência na gestão dos mesmos.

Hoje, a indústria automobilística está estruturada e apresenta um parque industrial de alto padrão, cujo principal desafio de curto prazo é a superação da conjuntura econômica e, a médio e longo prazos, essas empresas devem acompanhar o desenvolvimento do mercado interno e aumentar a participação das exportações.

No total, são 53 unidades instaladas e 29 empresas associadas que trocam informações de volume de vendas do atacado, varejo, produção, estoque, exportação, atacado por município, preços e especificações técnicas dos produtos comercializados, de acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2002).

A ANFAVEA, fundada em 1956, reúne empresas fabricantes de automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus, tratores de rodas e de esteiras, cultivadores motorizados, colheitadeiras e retroescavadeiras com instalações industriais no Brasil ou em vias de iniciar a produção. A entidade tem como principais atribuições estudar temas da indústria e do mercado de autoveículos e máquinas agrícolas automotrizes além de coordenar e defender interesses das empresas associadas e patrocinar exposições automotivas e outros eventos de caráter institucional.

A associação publica regularmente:

- carta da ANFAVEA, periodicidade mensal, com informações de caráter estatístico sobre produção, mercado interno, exportações e emprego e a edição do mês consolida informações referentes ao mês e aos períodos imediatamente anteriores;
- anuário estatístico da indústria automobilística brasileira.

O ambiente mercadológico do setor automobilístico apresenta um cenário extremamente competitivo no qual, após anos de aquecimento das vendas, as montadoras investiram na modernização e significativa ampliação da capacidade produtiva, assim como da linha de produtos.

Com a instabilidade econômica e uma crise mundial, o excesso de capacidade instalada e a disputa por fatias de mercado ocasionaram uma verdadeira guerra de preços. Esta *guerra de preços* impôs uma outra guerra interna, a favor da redução

de custos. As conseqüências foram uma diminuição drástica no número de fornecedores, compra de peças e componentes pelo menor preço, redução de margens e lucros, quadro de funcionários e muitos cortes de investimentos.

Outro fator de fundamental importância é a *internet*. A chegada da rede está criando uma verdadeira revolução no setor automotivo. O número de veículos comercializados por esse canal de vendas tem aumentado consideravelmente devido à caracterização da venda direta e, portanto, isenção de impostos como o PIS e COFINS até 01 de novembro de 2002. A *internet* é responsável pela total reformulação de processos, o desaparecimento da intermediação e a retirada da autonomia do vendedor com uma transferência de poder para os compradores que, munidos com uma quantidade enorme de informação, estarão capacitados a fazer melhor escolha a preços mais baixos.

Como principais benefícios do marketing na *internet*, a ferramenta permitiu que o profissional de marketing tornasse um cliente potencial em efetivo, aumentando a presença e o valor de marca no mercado. A *internet* pôde aproximar o cliente da compra do produto, permitindo que os visitantes do *site* combinem as suas necessidades com as ofertas da empresa. Outro ponto importante foi a transferência de informações, ou seja, a rede oferece um mecanismo para a empresa coletar informações semelhantes por uma pequena fração daquele custo. À medida que o número e a demografia dos usuários da *internet* começam a representar um mercado-alvo para a empresa, a coleta de informações na rede pode oferecer muitos benefícios.

Tais informações podem ser obtidas a partir dos consumidores e também compartilhadas com eles. A rede pode ser usada para fornecer informações especializadas e atualizadas. A maioria dos materiais especializados podem ser fornecidos para os clientes acessarem conforme suas escolhas, permitindo uma economia substancial para a empresa.

Embora seja evidente que há numerosas vantagens para a empresa comercializar pela *internet*, há duas desvantagens principais na atualidade, de acordo com Czinkota (2001). São elas: o público-alvo limitado e a resistência dos consumidores a mudanças, porém ambas tendem a se transformar conforme a rede se difunde pela sociedade.

O ambiente político e legal é composto de leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam muitas das decisões de preços nas empresas.

Uma organização não funciona estritamente de acordo com seu próprio conjunto de regras. Ela tem de servir seus clientes e atender aos governos federal, estadual e municipal, visando sempre enxergar oportunidades nesse ambiente formado por leis, regulamentações e pressões políticas.

Embora o governo brasileiro exerça menos controle sobre as atividades empresariais do que o de algumas outras nações, ele define limites em muitas áreas.

A estrutura tributária do Brasil é extremamente complexa e, por isso, é de fundamental importância o prévio conhecimento dos impostos correlacionados diretamente aos preços de venda praticados.

Quando um consumidor adquire um veículo, no Brasil e em qualquer lugar do mundo, ele paga uma série de impostos, que vão desde os impostos embutidos no preço do veículo até os pagos para a circulação e manutenção do veículo.

No caso do Brasil, de acordo com um estudo do Sindicato dos metalúrgicos (1999), o consumidor brasileiro tem uma carga tributária com ênfase no IPI e ICMS, que são impostos indiretos, que se aplicam sobre o preço do veículo. Também estão embutidos nos preços o PIS e o COFINS, que são cobrados sobre o faturamento das empresas.

Assef (1997), no QUADRO 1 define de forma transparente os principais tributos incidentes na formação de preços, seus fatos geradores, finalidades e principais características.

Além disso, o governo arrecada IOF, CPMF, IPVA, impostos sobre combustível, entre outros, quando das operações financeiras que envolvem a compra e a propriedade do veículo e também a sua circulação. Arrecada ainda valores referentes a pedágios e paquímetros.

Os impostos aplicados sobre o consumo de veículos no Brasil têm sido objeto de constantes negociações entre o setor e governos (federal e estadual) nos últimos anos. Algumas das mais importantes negociações que envolveram reduções de alíquotas tributárias, como IPI e ICMS, foram os acordos da Câmara Setorial Automotiva (1992 e 1993), o acordo do *carro popular* (1993), o Regime Automotriz (1995 e 1999), o Acordo Emergencial (1999) e a atual redução da alíquota do IPI (2002).

QUADRO 1 - Principais tributos incidentes na formação de preços

Impostos/ característica	ICMS	IPI	COFINS	PIS
Significado	Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação	Imposto sobre Produtos Industrializados	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social	Programa de Integração Social
Esfera	Estadual	Federal	Federal	Federal
Fatos Geradores	* A venda de mercadorias de estabelecimento comercial, industrial ou produtor.	O desembaraço aduaneiro de produto de procedência estrangeira e a saída de produto do estabelecimento industrial ou equiparado a indústria.	A base é a receita bruta, exceto sobre as parcelas de IPI.	As empresas que comercializem mercadorias e prestem serviços de qualquer natureza estão sujeitas à contribuição para o PIS na modalidade de "faturamento".
	* A entrada em estabelecimento comercial, industrial ou produtor de mercadoria importada do exterior.	Considera-se industrialização a operação que modifique a natureza, o funcionamento, a apresentação ou a finalidade do produto, ou o aperfeiçoe para consumo.		As entidades sem fins lucrativos, definidas como empregadoras pela legislação trabalhista, recolhem o PIS com base na folha de salários mensal, à alíquota de 1%.
	* O fornecimento de alimentação, bebidas e outras mercadorias em restaurantes, bares e estabelecimentos similares	O IPI é devido independentemente da finalidade do produto e do título jurídico da operação de que decorra o fato gerador, por exemplo, venda, consignação, transferência etc.		
	* A prestação de serviço de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicações.			
	* A entrada de bens do ativo imobilizado, oriundo de outros estados ou distrito federal e que sejam utilizados na atividade produtiva.			
	* A entrada de bens de consumo, a partir de janeiro de 2000. Alguns estados já consideram essa possibilidade em 1999.			
Incidência	Preço de venda, sendo cobrado "por dentro". Isto significa que no preço de venda do produto (base de cálculo) já se encontra embutido o valor do ICMS incidente.	Sobre o preço de venda total (imposto externo).	Sobre o preço de venda total (imposto interno).	Sobre a receita bruta mensal (excluir as parcelas referentes ao IPI)
Alíquotas	Variáveis por estado/produto	Variáveis por produto	3%	0,65%
			8,26%	

FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação com dados de ASSEF (1997).

Hoje, as alíquotas de IPI aplicadas sobre os veículos diferenciam-se de acordo com o tipo de veículo (automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus), a potência do motor (até 1.000 cc, de 100 até 127 HP, acima de 127 HP) e o combustível (gasolina, álcool, diesel).

A cobrança do PIS e COFINS de uma só vez, no fabricante do veículo, levam o consumidor a perder a vantagem de preços nos carros vendidos pelas montadoras via *internet*. Com a aprovação pelo Senado do projeto de cobrança monofásica do PIS PASEP e COFINS na indústria automobilística, termina a diferença de 3,65% entre o carro vendido diretamente pela montadora e aquele faturado pelo concessionário.

Até 01/11/2002, PIS e COFINS somavam tributação de 3,65% a cada etapa de comercialização, desde a matéria-prima até o ponto-de-venda final. O projeto de lei

estabelece, agora, que toda a cadeia automotiva terá somente uma incidência, de 8,26%, a ser recolhida pelas montadoras.

A vantagem de preço na venda via *internet*, que deixou de existir, vem da possibilidade de a venda direta eliminar a última etapa do *efeito cascata*, ou seja, na venda direta do fabricante do veículo para o consumidor não incidia a última fase de cobrança de 3,65%, do concessionário para o consumidor.

O governo ganha com a concentração de impostos nas montadoras, que antes podiam passar mais despercebidos pela fiscalização e, por outro, a cada dia aumenta mais a quantidade de impostos nas arrecadados pela indústria automobilística.

O setor avança na elaboração da própria reforma tributária. No primeiro instante, acaba com a cobrança em cascata dessas contribuições, as concessionárias se livram das pilhas de papéis nas cobranças de tributos em diversas fases e, ainda, as modificações também eliminam do mercado os sonegadores.

4.4 Análise interna

A Fiat Automóveis conta com uma estrutura empresarial de aproximadamente doze mil funcionários ligados diretamente à empresa e mais outros treze mil alocados em empresas prestadoras de serviço, quer seja na área produtiva, quer seja na área administrativa. Sua capacidade produtiva gira em torno de quarenta e dois mil veículos ao mês, para o mercado interno e exportação.

Com uma estrutura enxuta, a montadora se destaca pela a flexibilidade, como um diferencial na obtenção de rapidez no tempo de resposta. A facilidade de adaptação foi um processo de adequação às necessidades do mercado onde os problemas foram transformados em oportunidades revertidas em trabalho.

As áreas comercial, industrial e financeira trabalham em sintonia por meio dos seguintes processos de planejamento:

- plano operativo²¹: atualizado mensalmente, são previsões do ano em curso e do próximo ano;
- *budget*²²: elaborado uma vez por ano contendo informações para o ano seguinte;

²¹ Orçamento quinquenal, decenal ou trienal.

²² Orçamento, declaração de planos financeiros para o período que está por vir.

- *forecast*²³: atualização do *budget* elaborado no ano anterior com o fechamento dos meses do ano corrente, com periodicidade mensal.

Os casos atípicos como concorrências ou pedidos de vendas diretas são tratados como prioridades.

A empresa tem autonomia limitada, ou seja, dependência de aprovação da matriz para algumas estratégias, estrutura organizacional e imposições na implantação de alguns sistemas gerenciais, assim como outras multinacionais.

Outra característica interna está diretamente ligada aos profissionais da empresa que são fascinados por automóveis. Todas as análises comparativas de produtos da concorrência são quantificadas na importância do produto, com raros envolvimento dos clientes.

4.5 Diretoria administrativa financeira

A diretoria administrativa financeira da Fiat Automóveis é uma área que controla cada área da empresa, ou seja, como o próprio nome sugere, administra as atividades financeiras da empresa.

Na Fiat são utilizados planos financeiros para dirigir, coordenar e controlar as ações com vistas a atingir os objetivos imediatos e de longo prazo.

O processo de planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros a longo prazo (estratégicos), que, por sua vez, direcionam e dão suporte a elaboração dos planos e orçamentos de curto prazo (operacionais), que são os instrumentos pelos quais são implementados os objetivos estratégicos de longo prazo.

O setor financeiro focaliza aspectos relacionados com a obtenção de lucros e a geração de caixa e envolve a elaboração de estimativas para a demonstração do resultado, orçamento, fluxo de caixa e balanço patrimonial.

Dentre as principais responsabilidades da diretoria financeira, vale citar:

- análise das opções disponíveis de investimento e financiamento;
- projeção das consequências futuras das diversas alternativas;
- tomada de decisão acerca das opções a serem implementadas;
- avaliação dos resultados obtidos, tendo em vista os objetivos fixados.

²³Previsão, acompanhamento do budget de forma mensal, semestral ou trimestral.

O produto final do processo de planejamento financeiro é um conjunto de planos que descrevem e incorporam a estratégia financeira da montadora e projetam suas conseqüências futuras por meio do balanço patrimonial, demonstração do resultado, orçamento e fluxo de caixa.

O plano final estabelece objetivos financeiros e se constitui em referência para a avaliação do desempenho, indicando as bases para a escolha de uma determinada estratégia e linhas de ação para a obtenção dos seus objetivos. O processo de planejamento financeiro demanda uma visão integrada das decisões de investimentos e financiamento da Fiat, que não podem ser tomadas de forma isolada.

4.5.1 Estrutura

A Diretoria Financeira da montadora está estruturada de acordo com o organograma da FIG. 4.

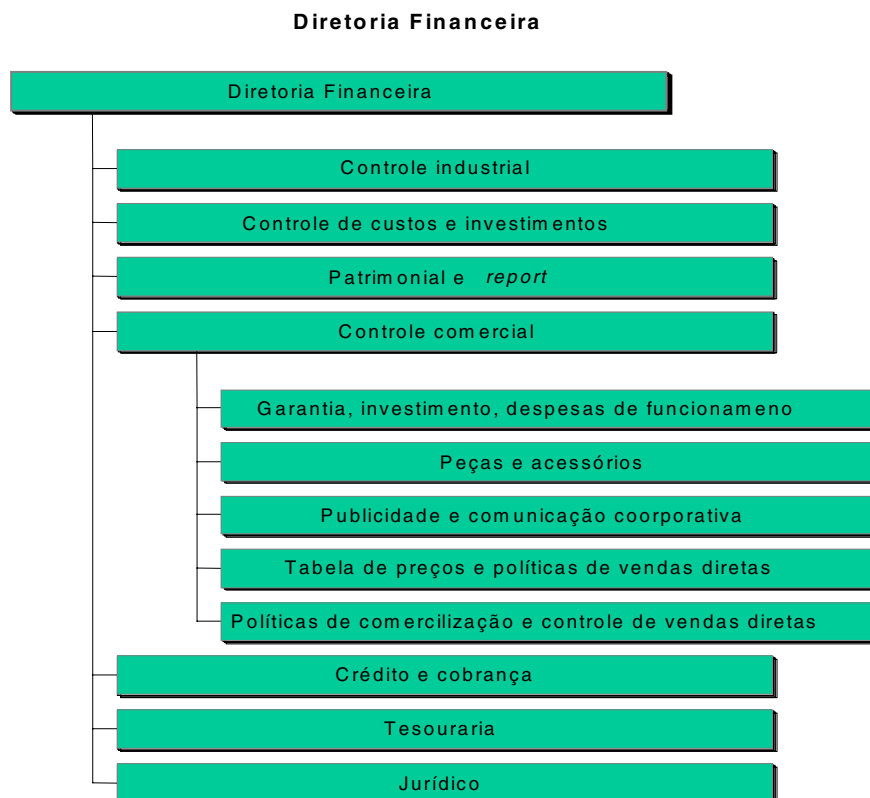


FIGURA 4 - Organograma da Diretoria Financeira

FONTE - Elaborado pelo autor da dissertação por intermédio de entrevistas com funcionários do DEPARTAMENTO FINANCEIRO DA FIAT AUTOMÓVEIS em novembro de 2002.

O controle industrial acompanha as atividades relacionadas ao setor, ou seja, controla as despesas de funcionamento da área industrial, como água, luz e treinamento, assim como as despesas diretas e indiretas. O departamento também calcula o custo da mão-de-obra direta e indireta e fixa ou variável, gerando indicadores de performance de produtividade e ociosidade.

Em cada processo produtivo é mapeado e determinado o tempo cíclico de produção, ou seja, as horas para produzir um veículo.

O controle de custos e investimentos acompanha as viabilidades de lançamentos e controle e redução de custos.

A Fiat Automóveis S.A. adota o método de *Custos por Centro de Custos* para a mensuração dos custos de produção. O *software* utilizado para medir a performance da área industrial se chama *Manufacturing Performance Measurement* - (MPM).

Este sistema tem como objetivo principal calcular os custos unitários para cada um dos produtos produzidos internamente na empresa. É uma ferramenta mundial, ou seja, todas empresas do grupo contabilizam os custos utilizando o mesmo *software*. Essa unificação de processos permite ao grupo visualizar a fábrica com o menor custo de fabricação e, conseqüentemente, uma gestão eficaz no que diz respeito a oportunidades de redução de custos.

No sistema de *Centro de Custos* adotado pela Fiat estão identificados todos os centros de custos de produção (Industrial), bem como os centros de custos denominados de *Centros de Estrutura*, que são os centros das outras áreas (financeira, comercial, engenharia, logística, compras e outras), cujos custos vão diretamente ao resultado operacional, não passando, evidentemente, pelos custos de produção.

O setor de crédito e cobrança é responsável por liberar crédito para concessionárias além de fazer cobranças. Este setor participa da vida contábil da rede.

A tesouraria faz a gestão do caixa da empresa.

O jurídico acompanha todas as ações da empresa na área fiscal e identifica possíveis oportunidades na minimização da cobrança de impostos.

O controle comercial é o elo de ligação com a diretoria comercial. É o controle de gastos da publicidade, das despesas de funcionamento, investimentos. Acompanha de perto o que a comercial faz para vender. Aprova preços, descontos, bônus e, junto com o banco Fiat, aprova as taxas de financiamento.

4.5.2 Visão de finanças

Para que seja possível a formação do preço de venda dos veículos é necessário que a empresa tenha em mãos todos os dados relacionados à natureza do produto, os custos de formação ou de aquisição, os gastos de gestão da empresa, o nível de produção atual, os impostos incidentes sobre os preços, o mercado comprador potencial, os preços dos concorrentes, as exigências governamentais e, principalmente, o retorno desejado dos investimentos.

O esquema básico de formação de preço de venda é demonstrado pela FIG. 5, cuja visão financeira interna domina qualquer informação do produto.

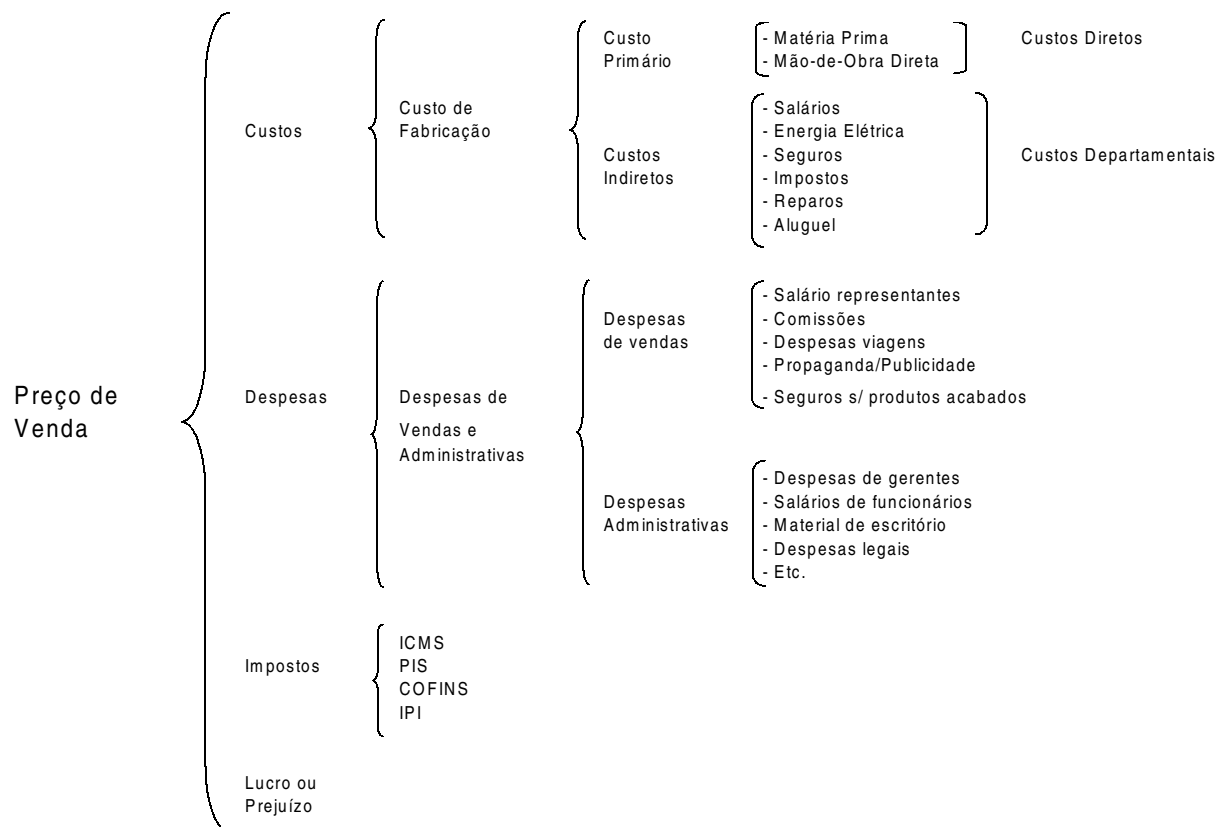


FIGURA 5 - Esquema básico de formação dos preços de venda

FONTE – LAURIA, 1997, P. 10.

Na visão da diretoria financeira, o preço de venda deverá ser de um montante tal que remunere o lucro, pague os impostos e possibilite o retorno dos investimentos fabris e de gestão empresarial, bem como enseje a remuneração das despesas

comerciais proporcionais às vendas realizadas. Caso forem os produtos comercializados a prazo, deverão ser ainda computado os correspondentes encargos financeiros por eventual desconto bancário para antecipação do valor da receita, ou até, para compensação financeira frente à perda dos bens comercializados devido à inflação do período.

Como cada produto tem por base de formação de seu preço o custo de fabricação ou de aquisição, terá que ser analisado em termos de influência perante o volume da atividade (fixos ou variáveis), bem como diferenciando os gastos que ocorrem pela gestão global da empresa, classificados como despesas vinculadas a um determinado período.

Uma vez identificados os dados de custos e de despesa, relacionam-se unitariamente por produto, cabendo à empresa a identificação do lucro, na forma de um determinado percentual proporcional ao preço que se vai determinar ou como um retorno sobre os investimentos realizados na formação do produto ou na aplicação do capital na atividade.

Na Fiat o setor de tabelas de preços e políticas de vendas diretas” calcula e controla cada produto por meio da planilha do *excel* demonstrada na TAB. 1.

À medida que são efetuadas alterações na legislação, mudam-se os números da memória de cálculo, pois a área financeira controla as margens brutas e líquidas de cada veículo.

O preço público sugerido é proposto por marketing e aprovado por finanças. A margem bruta é motivo de constantes negociações com a ABRACAF²⁴.

Após definidos esses dois fatores, o ICMS e o PIS/COFINS são calculados pelo preço concessionário sem o IPI, ou seja, do preço concessionário é retirado o IPI (1,15) para obtenção da base de cálculo. O recolhimento do ICMS é feito pela montadora e calculado pelo efeito débito e crédito da planilha de memória de cálculo. É denominado de ICMS substituto.

Retirados os impostos, no veículo do exemplo, resta a margem líquida do concessionário.

Nessa análise, são consideradas informações internas de produto, algumas vezes são confrontadas as margens dos concorrentes.

²⁴ Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis FIAT

TABELA 1 - Demonstrativo de cálculo do preço de veículo 0 Km

	R\$	%	MEMÓRIA DE CALCULO			
FÁBRICA						
PREÇO PÚBLICO	32.346,00					
COMISSÃO CONCES.	4.706,34	14,55	(32.346,00 x	0,1455)
PREÇO CONCES.	27.639,66					
RETENÇÃO ICMS/FONTE	1.155,01		(32.346,00) x	(0,1200) - (2.726,51)
PREÇO CONCES.	28.794,67		(27.639,66 +	1.155,01)
I.P.I.	3.605,17	15,00	(27.639,66 /	1,15) x (0,1500)
I.C.M.S.	2.726,51	12,00	((27.639,66 -	3.605,17) x (0,9453470)) x (0,1200)
P.I.S./COFINS	1.985,25	8,26	(27.639,66 -	3.605,17) x (0,0826)
RECEITA LÍQUIDA	19.322,73		(27.639,66 -	3.605,17 -	2.726,51 - 1.985,25)
CONCESSIONÁRIO	19.322,73					
MARGEM BRUTA	4.706,34		(4.706,34)	
- DÉBITO	3.881,52	12,00	(32.346,00) x	(0,1200)
I.C.M.						
- CRÉDITO	2.726,51		(2.726,51)	
- ABSOLUTA	3.551,33		(4.706,34 -	3.881,52 +	2.726,51)
MARGEM LÍQUIDA						
- RELATIVA	10,98	%	(3.551,33 /	32.346,00) x (100,00)

FONTE - Adaptado pelo autor da dissertação da planilha utilizada pelo DEPARTAMENTO FINANCEIRO DA FIAT AUTOMÓVEIS em novembro de 2002.

4.6 Diretoria comercial

Fazem parte da diretoria comercial da Fiat as áreas de pós-vendas, vendas, marketing, marketing de relacionamento, vendas diretas e exportação. Ao longo do tempo, essa estrutura sofreu mudanças radicais, chegando até a divisão por famílias de produto. De acordo com interesses pessoais e administrativos, são incluídas diretorias adjuntas na composição do organograma. A formatação atual está representada na FIG. 6.

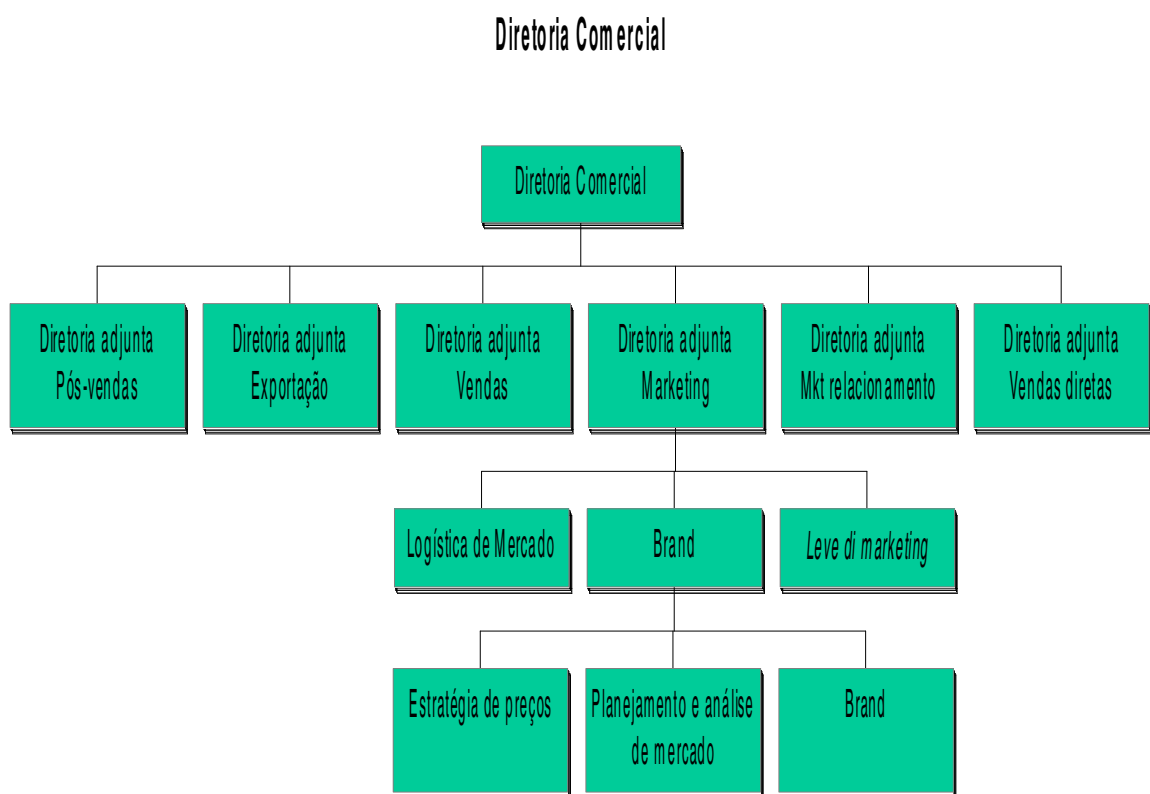


FIGURA 6 - Organograma da Diretoria Comercial

FONTE - Elaborado pelo autor da dissertação em novembro de 2002.

Vinculados à diretoria adjunta de pós-vendas estão os setores de peças e acessórios, garantia e assistência técnica.

O departamento de exportação é responsável pela comercialização para a América Latina, exceto Brasil e Argentina, de veículos e peças das marcas Fiat, Alfa Romeo e Lancia, produzidos no Brasil, na Argentina e na Europa.

Vendas diretas se relacionam com governo, frotistas, funcionários, programa para deficientes físicos e outros grupos de interesse da montadora.

A diretoria adjunta de vendas está estruturada com oito regionais distribuídas estrategicamente pelo Brasil com autonomia para coordenar concessionários. Cada regional, além do gerente, conta com representantes de pós-vendas, representantes de assistência técnica/garantia, representantes de setor, representante de vendas diretas, representante de crédito e cobrança e uma estrutura de atendimento a clientes. Todos prestam suporte e acompanham os concessionários em suas respectivas áreas.

A recém-criada diretoria de marketing de relacionamento é uma evolução do setor denominado *Fator S*²⁵, que administrava serviços agregados ao produto. Atualmente, tal estrutura incorporou os projetos da *internet*, atendimento a clientes e relacionamento com clientes.

4.6.1 Diretoria de marketing

A diretoria de marketing tem o foco direcionado para o mercado, acompanhando todas as ações da concorrência como alterações de produto e ações comerciais. Um ponto forte da área é a rapidez para identificar mudanças no ambiente externo e repassar para a empresa que também reage com muita presteza e flexibilidade.

A logística de mercado faz um acompanhamento de todos os problemas produtivos em nível de opcionais, cores e componentes, repassando para previsões de curto prazo e também para a qualificação de novos pedidos, ou seja, a rede de concessionários, via o sistema denominado *corsia*²⁶, faz pedidos para a fábrica, de acordo com uma cota predeterminada que refletem o que o mercado deseja em termos de cores e opcionais. Cabe ao setor em referência fazer a gestão desses pedidos de acordo com a disponibilidade da montadora.

Com a introdução do canal de vendas da *internet*, esse setor absorveu a responsabilidade no atendimento dos pedidos.


O setor de planejamento e análise mantém toda a troca de informações de mercado via ANFAVEA. São trocas de vendas a varejo, atacado, estoque de fábrica, estoque de concessionários que permitem análise da participação de mercado como demonstra a TAB. 2, em que são apresentadas informações de varejo. Essas vendas do concessionário ao cliente final são representadas pelos volumes do mês

²⁵ Departamento responsável por serviços agregados ao produto.

²⁶ Sistema de recolhimento de pedidos.

e o acumulado do ano que, no caso da TAB. 2 proporcionaram uma participação de mercado de 25,9% e 25,5% respectivamente. Os dias de suprimento representam quantos dias de estoque o concessionário tem para manter a média de vendas sem receber os pedidos da montadora.

TABELA 2 - Participação de mercado - Fechamento de varejo

 FLASH - VENDAS VAREJO FECHAMENTO DO MÊS <small>Diretoria de Marketing</small> <small>Planejamento e Análise Mercado</small>									
MONTADORAS		OUTUBRO 3ª DEZENA 23 dias úteis		MÉDIA DIÁRIA DE VENDAS	ESTOQUE REDE COM	DIAS DE SUPRIMENTO	JANEIRO / OUTUBRO		
		VOLUME	%	23 dias	TRÂNSITO		VOLUME	%	
M E R C A D O	FIAT	33.508	25,9	1.457	24.059	17	302.430	25,5	
	V.W.	32.942	25,5	1.432	17.531	12	296.424	25,0	
	G.M.	29.171	22,5	1.268	16.875	13	287.177	24,2	
	FORD	14.043	10,9	611	6.420	11	108.527	9,1	
	RENAULT	4.877	3,8	212	6.175	29	54.330	4,6	
	PEUGEOT	3.173	2,5	138	4.554	33	33.782	2,8	
	CITROEN	1.036	0,8	45	721	16	17.633	1,5	
	TOYOTA	3.126	2,4	136	786	6	20.581	1,7	
	HONDA	2.416	1,9	105	734	7	17.510	1,5	
	M.B.B	1.157	0,9	50	618	12	9.918	0,8	
	CHRYSLER	31	0,0	1	32	24	325	0,0	
	AUDI	1.102	0,9	48	1.053	22	8.956	0,8	
	SEAT	10	0,0	0	83	191	1.040	0,1	
	IVECO	170	0,1	7	558	75	1.679	0,1	
	LAND ROVER	143	0,1	6	0	0	1.254	0,1	
	VOLVO	80	0,1	3	0	0	615	0,1	
	OUTROS IMP. (*)	2.400	1,7	104	0	0	25.345	2,1	
TOTAL MERCADO		129.385	100,0	5.625	80.199	14	1.187.526	100,0	

OBS.: (*) OUTROS IMP. => DADOS ESTIMADOS DOS IMPORTADORES INDEPENDENTES - ABEIVA

FONTE: Adaptado pelo autor da dissertação de planilha divulgada pelo DEPARTAMENTO DE MARKETING DA FIAT AUTOMÓVEIS em outubro de 2002.


As informações de trocas com a concorrência são confrontadas com os dados de emplacamentos fornecidos por órgãos do governo e tabulados pela Fiat.

A área de *Brand* participa ativamente no processo de desenvolvimento de novos produtos elaborando *briefing* de marketing e coordenando as atividades das diversas unidades da diretoria comercial na fase de lançamento. Efetua um suporte constante às atividades de publicidade e promoção, comunicação social e treinamento

comercial. Acompanha, também, o ciclo de vida dos produtos, propondo eventuais ações de produto que garantam o melhor desempenho, tomando sempre como base as ações da concorrência, as expectativas do mercado e o comportamento dos pedidos.

A TAB. 3 reflete o foco na concorrência, em que existe uma preocupação excessiva em manter atualizadas as planilhas onde são feitos comparativos de conteúdos dos produtos Fiat e seus principais concorrentes.

TABELA 3 - Comparativo de produto, Fiat x Concorrência


 DIRETORIA DE MARKETING BRAND MANAGEMENT		<h1>Strada FIRE 1.3 vs Concorrência</h1>							
MODELO		21316		STRADA		SAVEIRO		COURIER	
VERSÃO		24834		STRADA Fire 1.3		1.6		1.6 L P500	
		22816							
PREÇO PÚBLICO (VISUAL) (R\$)				18.873,00		20.511,00		19.640,00	
ÍNDICE (%)				100,0		108,7		104,1	
Cilindrada (R\$ 3,00 por cc)	3,00	1300	3900	1600	4800	1600	4800		
Número de Válvulas	63,00	8	504	8	504	8	504		
Aquecimento interno	115,00	OP		OP		DS	115		
Ar condicionado	2607,00	OP		OP		OP			
Barras Longitudinais no Teto	260,00	ND		ND		ND			
Brake light	112,00	OP		DS	112	DS	112		
Cabine estendida	1200,00								
Capota marítima para o compartimento de carga	460,00	ND		ND		ND			
Direção hidráulica	780,00	OP		OP		OP			
Faróis de neblina	207,00	ND		OP		ND			
Grade protetora do vidro traseiro	50,00	OP		ND		DS	50		
Imobilizer	160,00	DS	160	DS	160	DS	160		
Janela traseira corrediça	166,00	OP		ND		OP			
Pára-brisas degradée	43,00	ND		ND		ND			
Pára-choque traseiro com estribo	100,00	DS	100	ND		DS	100		
Pára-choques na cor do veículo	225,00	ND		ND		ND			
Previsão para som	45,00	DS	45	OP		DS	45		
Protetor interno de caçamba	300,00	DS	300	DS	300	DS	300		
Retrovisores externos com comando interno mecânico	60,00	OP		DS	60	DS	60		
Tampa traseira removível	150,00	ND		ND		DS	150		
Travamento central das portas	178,00	OP		OP		OP			
Vidros elétricos dianteiros	310,00	OP		OP		OP			
Vidros verdes	160,00	DS	160	DS	160	DS	160		
Rodas				5,5X14		5X13		5,5X14	
Pneus				175/70 R14 400		175/70 R13 400		175/65 R14 425	
TOTAL CONTEÚDOS		6.437,00		7.421,00		8.172,00			
Air Bag Duplo	21316,00	OP		OP		ND			
Air Bag para o Motorista	24834,00	ND		ND		ND			
Bancos com formato Anti-Submarining	54,00	DS	54	DS	54	DS	54		
Barras de Proteção nas Portas	108,00	DS	108	DS	108	DS	108		
Interruptor Inercial de Combustível	54,00	DS	54	ND		DS	54		
Sistema de Freios ABS	1541,00	OP		OP		ND			
CONTEÚDOS VOLTADOS À SEGURANÇA (R\$)		216,00		162,00		216,00			
TOTAL DE CONTEÚDOS		6.653,00		7.583,00		8.388,00			
Δ CONTEÚDOS				-984,00		-1735,00			

FONTE - Adaptado pelo autor da dissertação de relatórios divulgados pelo DEPARTAMENTO DE MARKETING DA FIAT AUTOMÓVEIS, em novembro de 2002.

A planilha disponibiliza os principais conteúdos e caracteriza a oferta como opcionais, itens de série ou não disponíveis. São determinados valores para indicar a vantagem competitiva dos produtos em relação à concorrência.

A área de *Leve di marketing*²⁷, que na sua origem italiana significa alavancas de marketing, também tem o foco direcionado para a concorrência, de onde são coletadas todas as ações comerciais como taxas de financiamento e política de bônus para traçar um cenário completo do mercado, como demonstra a TAB. 4.

TABELA 4 - Comparativo dos planos de financiamento, Fiat x Concorrência

Diretoria de Marketing Leve di Marketing							
PLANOS NORMAIS DE FINANCIAMENTO FIAT x CONCORRÊNCIA MÊS DE OUTUBRO 2002							
							
% ENTRADA	15%	20%	20%	0%	20%	20%	20%
P 12	2,60%	2,79%	2,62%	2,69%	2,79%	2,55%	2,69%
R 24	2,95%	2,99%	2,96%	2,99%	2,99%	2,82%	2,99%
A 36	3,15%	3,19%	3,18%	3,19%	3,19%	3,08%	3,29%
Z 48	3,30%	3,39%	3,45%	3,49%	----	3,96%	----
O 60	----	----	----	----	----	----	----
<div>48 M 20% ENTR.</div> <div>ACIMA 36 MESES - 25% ENTRADA</div>							

FONTE - Adaptado pelo autor de planilha elaborada pelo DEPARTAMENTO DE MARKETING DA FIAT AUTOMÓVEIS em novembro de 2002.

As montadoras elaboram mensalmente um comunicado para a rede de concessionários em que são apresentadas as políticas de taxas e bônus que serão praticadas durante o mês. O setor de *Leve* da Fiat trabalha mais com reações do que ações. São reações as ações da concorrência. Um processo de campanhas

²⁷ Departamento responsável pelo acompanhamento das ações comerciais da empresa e da concorrência.

imitativas compromete a criatividade exigida para o setor. Isso acontece devido ao tamanho e pressão exercida pela diretoria comercial na elaboração das estratégias de varejo.

Outro ponto negativo observado é a falta de afinidade dos funcionários com os clientes e concessionários. É um trabalho comercial feito dentro da fábrica, coletando informações de mercado com base na sensibilidade de outros analistas da empresa.

4.6.1.1 Estratégia de preços

O setor de Estratégia de preços tem contato direto com a concorrência para uma troca de informações sobre conteúdos de série e opcionais, fichas técnicas e preços. São efetuadas trocas de tabelas de preços sugeridos ao público e também a tabela de vendas à rede de concessionários, possibilitando o cálculo da margem bruta e líquida de qualquer veículo.

A ênfase dessa área são os passos da concorrência, ou seja, existe um total controle de todos os preços, margens e ações das montadoras. Com essas informações, são atualizados relatórios como o da FIG. 7, que posiciona em uma escala de preços o produto pick-up Strada com relação aos principais concorrentes.

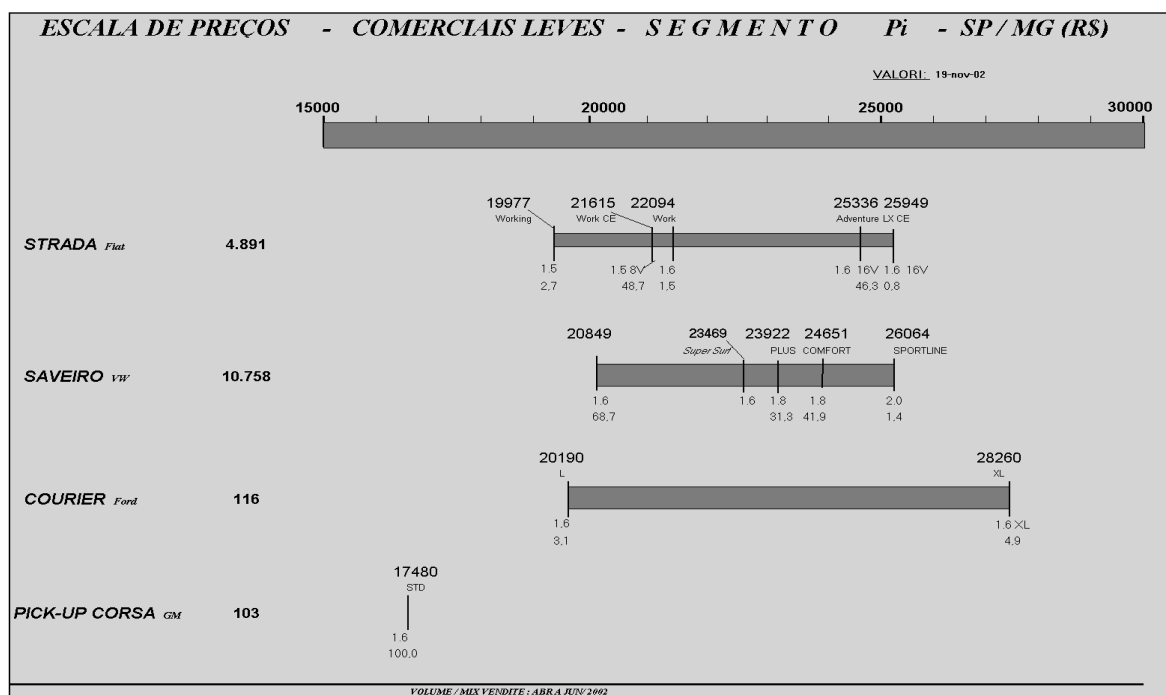


FIGURA 7 - Escala de preços - segmento pick-ups pequenas

FONTE - Adaptado pelo autor da dissertação de planilha utilizada pelo setor de MARKETING, 2002.

Esse relatório, além de posicionar os produtos Fiat perante seus principais concorrentes, também informa o volume total das vendas por modelo e, ainda, o percentual de vendas de cada versão por trimestre. Nesse raciocínio torna-se evidente onde a concorrência concentra sua força de vendas e por qual preço.

A *internet* teve uma influência muito forte para o setor, pois deu agilidade no repasse de informações para a rede de concessionários e também valorizou a marca com a utilização do *site* para divulgar e marcar presença no mercado. Como demonstra a FIG.8.



FIGURA 8 - Monte seu carro

FONTE - SITE DA FIAT AUTOMÔVEIS S.A. – Disponível em <www.fiat.com.br> Acesso em 11 nov. 2002.

O *site* apresenta os preços de todos os veículos e opcionais, assim como a disponibilidade de cores, sendo que a atualização é feita em tempo real dando ao internauta uma completa visão da gama Fiat. Alguns veículos também são

comercializados pela *internet*, apresentando um desconto atrativo em relação aos produtos comercializados via rede.

É importante ressaltar que a concessionária participa de todo o processo de venda pela *internet*, principalmente tendo uma margem financeira na conclusão da venda.

O departamento de estratégia de preços é responsável pela divulgação da tabela de preços da montadora para todos os entes envolvidos. Essa tabela tem como principal objetivo, além da comercialização, o cálculo de impostos. Embora exista uma infinidade de fatores que influenciam os preços praticados pela rede na venda dos modelos para os mais variados tipos de clientes, é importante controlar esse ágio ou deságio dos produtos no mercado. A TAB. 5 faz referência aos preços praticados pelo mercado paralelo.

TABELA 5 - Análise dos preços praticados no mercado

PREÇOS PRATICADOS - VEÍCULOS NOVOS											
CONSULTA: 13/nov/02											
SEG.	MODELO	VERSÃO	OBS	PREÇO TAB.	PREÇO PRAT.	DIF. (R\$)	DIFERENÇA (%)		FAIXA PREÇO	AMOSTRA P/ OPCIONAIS	AMOSTRA P/ VERSÃO
							13/11	06/11			
Pi	P.CORSA	1.6 ST	'03MY, R6L	17.783,00	16.300,00	-1.483,00	-8,34	-3,00	15800 / 16800	025	124
	STRADA	1.5 WORKING		19.977,00	16.625,00	-3.352,00	-16,78	-13,74	16200 / 17050	055	193
	COURIER	1.6 L	'03MY, P700	19.640,00	17.140,00	-2.500,00	-12,73	-13,62	16790 / 17490	037	278
±	SAVEIRO	1.6	'03MY	20.849,00	19.145,00	-1.704,00	-8,17	-8,37	18790 / 19500	021	106
	STRADA	1.5 WORKING CE	JTC, DH	22.729,00	19.245,00	-3.484,00	-15,33	-12,48	18690 / 19800	072	350
	SAVEIRO	1.8 PLUS	'03MY	23.922,00	20.345,00	-3.577,00	-14,95	-14,70	19890 / 20800	036	095
Pm	COURIER	1.6 XL	'03MY, P705	27.480,00	23.790,00	-3.690,00	-13,43	-13,48	23390 / 24190	012	034
	STRADA	ADVENTURE	AR	28.089,00	24.170,00	-3.919,00	-13,95	-12,02	23640 / 24700	074	320
	S10	2.4	'03MY	31.250,00	27.095,00	-4.155,00	-13,30	-5,78	26500 / 27690	013	054

US\$ 1,00 = R\$ 2,19

FONTE - DEPARTAMENTO DE MARKETING DA FIAT AUTOMÔVEIS S.A., 13 de nov. de 2002.

O relatório faz um confronto entre o preço de tabela e o preço do mercado paralelo. Muitos concessionários repassam uma quota de veículos para intermediários denominados de *boqueiros*. Estes atravessadores, por meio de sistemas nacionais, divulgam e comercializam formando um mercado paralelo.

Este setor responde como uma referência de preços na área comercial, identificando as oportunidades de aumento ou de redução dos preços de veículos ou

opcionais, segundo o posicionamento da concorrência. Por esse motivo, torna-se importante a participação interna nos desenvolvimentos das estratégias comerciais, principalmente quando envolvem o setor financeiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Dar andamento às variadas tarefas da empresa exige uma organização complexa de homens, máquinas, materiais, dinheiro e informações. As funções podem ser combinadas de muitas maneiras diferentes: divisões, departamentos, grupos de projeto, comitês e, assim, por diante. Nas empresas, a maior parte do serviço está organizada em torno de departamentos, cada um deles organizado para executar uma função empresarial específica.

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar comparativamente as estratégias dos departamentos de marketing e finanças da Fiat Automóveis na formação e manutenção dos preços de veículos 0 Km no mercado automobilístico brasileiro.

A idéia principal era responder a estimulante questão: quais as atividades e estratégias utilizadas pelos departamentos de marketing e finanças da Fiat Automóveis na formação e manutenção dos de veículos 0 Km no mercado automotivo brasileiro. É importante ressaltar que o estudo foi extremamente proveitoso e interessante, uma vez que proporcionou uma percepção da diferença cultural de dois setores de uma mesma empresa.

Os objetivos específicos foram assim concluídos:

1. quanto às percepções dos setores de marketing e finanças na composição dos preços, constatou-se que a área financeira aprofunda na estrutura interna do produto enquanto a área de marketing tem uma visão focada na concorrência. Todas as ações do mercado são percebidas pela área comercial e apresentadas para finanças com o objetivo de aprovação para transformação em incentivos à vendas;

2. a pesquisa permitiu constatar o grau de eficiência das ferramentas utilizadas por uma empresa líder de mercado em seu segmento. A rapidez na atualização das informações internas e externas são consideradas um diferencial perante a concorrência;

3. quanto a questão do grau de coerência existente entre as estratégias utilizadas e a percepção dos clientes, a Fiat Automóveis é especialista no conhecimento, acompanhamento e manipulação dos elementos do composto de marketing, mas, apresenta uma deficiência na tratativa com o cliente. Apesar de a área de pesquisa

estar vinculada ao produto, existe nas empresas uma série de bancos de dados, com informações preciosas, que não são interligados. Executivos, com pouca preparação, ainda acreditam estar fazendo pesquisa de marketing quando pedem aos vendedores para trazerem uma amostra das opiniões dos compradores ou quando lhes pedem para perguntarem aos amigos e esposas como se sentem em relação a um produto da empresa. A pesquisa de marketing é um esforço cientificamente guiado, no qual estimativas de magnitude de mercado, eficiência de recursos de marketing e, assim por diante, são desenvolvidas com respeito à objetividade, amostragem representativa, medição cuidadosa e interpretação imparcial. Muitos interesses produtivos predominam sob a necessidade do cliente. Um ponto bastante positivo é a disponibilização de opcionais para o consumidor, porém, muitas vezes, chega a confundir a oferta da linha de produtos;

4. quanto as estratégias e paradigmas que interferem negativamente na utilização dos preços sugeridos ao mercado, constatou-se uma verdadeira *guerra* de taxas de financiamento e política de bônus, utilizando reações imitativas para as ações da concorrência. No âmbito interno, constatou-se a necessidade de fazer um rodízio dos funcionários, principalmente da área de marketing, com setores próximos ao cliente final. Falta, na empresa, uma estratégia mais atuante por parte da área de recursos humanos, principalmente na disponibilização de vagas. Nota-se ainda uma certa preferência no preenchimento destas vagas, de acordo com interesses pessoais.

Os setores analisados são encarregados da execução das diferentes tarefas da empresa, cada departamento, direta ou indiretamente, tem um impacto sobre a satisfação do cliente por meio de suas próprias atividades e decisões. Esses impactos não são coordenados.

Cabe ao departamento de marketing coordená-los mesmo que os outros setores tenham pontos de vista diferentes. Enquanto marketing acentua o ponto de vista do cliente, o executivo de finanças objetiva manter a *rédea* curta nas despesas da empresa e quer ver o lucro em todas as transações. Isso, muitas vezes, conflita com a necessidade de arcar com prejuízos no começo para conquistar ou reter clientes.

Outro agravante parte do executivo de crédito que enxerga o devedor como um ponto negativo no processo de vendas. Para minimizar os prejuízos com crédito, ele tende a estabelecer padrões mais rígidos para a concessão de crédito do que parece razoável ao vendedor que tenta ampliar sua carteira de clientes.

Os profissionais de marketing definem os preços dos produtos de acordo com os objetivos organizacionais e de marketing e com a natureza única do produto e dos mercados-alvo que ele pretende servir. As organizações podem não seguir uma abordagem reflexiva e analítica para definir preços, mas, sim, guiar-se simplesmente pela intuição ou pela atitude dos concorrentes. Os objetivos de preços mais comuns incluem apoio ao posicionamento do produto, obtenção de um nível desejado de vendas ou lucros, competitividade em termos de preço relativo ou participação de mercado, garantia da sobrevivência da organização e adequação a um padrão de responsabilidade social.

O marketing, na tentativa de mobilizar recursos da empresa para a satisfação do cliente, muitas vezes, obriga os outros departamentos a fazerem o que eles consideram inviável. Essas pressões e solicitações podem aumentar os custos de compra de material, de projeto de produto, perturbar os programas de produção, aumentar os custos de contabilização e criar problemas orçamentários.

Para que tudo isso ocorra, a responsabilidade dos preços deve ser compartilhada, ou seja, os profissionais de marketing da atualidade devem conhecer a fundo todas as artimanhas de finanças como a composição dos preços e também a funcionabilidade do setor financeiro.

A recíproca também é verdadeira porque é mais fácil convencer o profissional de finanças caso este conheça e entenda a área comercial.

Na economia de hoje, a maior parte dos produtores não vende seus produtos diretamente aos usuários finais. Entre eles e os consumidores finais, há uma enorme quantidade de intermediários, executando várias funções e tendo nomes diferentes.

Na indústria automobilística, o concessionário deve ser visto não apenas como um ponto de distribuição mas também como um cliente da montadora. Os preços e incentivos têm um impacto direto no lucro dessas empresas. Outro fator de fundamental importância é ser o concessionário o elemento de confronto direto com o cliente final, sendo ele a maior fonte de pesquisa.

5.2 Recomendações

Kotler (1986, p. 493) define que “planejar é decidir no presente o que fazer no futuro”. O planejamento compreende tanto a determinação de um futuro almejado

quanto as etapas necessárias para realizá-lo. É o processo pelo qual as empresas reconciliam seus recursos com seus objetivos e oportunidades.

Setores estratégicos das empresas estão tão imersos nas operações diárias que devotam pouco tempo ao pensamento de longo alcance, para não dizer quase nada sobre planejamento. Outras fazem algumas das operações, porém, não compartilham com outros departamentos.

O mercado automobilístico reage significativamente a alterações de preços e principalmente a qualquer tipo de favorecimento ou ações que facilitem na obtenção de um carro o Km. O conceito de valor agregado ao produto, serviços e tudo que pode favorecer a venda devem partir de ações planejadas e não de atitudes desesperadas de reação às estratégias da concorrência.

No âmbito interno, uma área fundamental é de Tecnologia da informação – TI²⁸ - que deve se limitar a trabalhar com processos tecnológicos e não ditar restrições ou produzir relatórios padronizados que não atendam aos anseios dos setores requisitantes. Gastam-se milhões de dólares com pacotes de programas e sistemas importados que necessitam passar por adequações para que possam atender as necessidades internas. Embora esses avançados sistemas de relatórios de vendas pareçam atraentes, há diversas questões que a empresa deve tentar responder antes de mergulhar em seu desenvolvimento. O excesso de informações, o tempo de atualização e a relação entre seu custo e valor são as principais.

É preciso tomar cuidado com essa evolução da área de TI, colocando limites entre tecnologia e estratégias, pois a estratégia não deve ser direcionada pela tecnologia.

O profissional de marketing tem obrigação de especializar-se principalmente nas atividades em que se relaciona, ou seja, o conhecimento em finanças e tecnologia da informação facilita o relacionamento com tais setores.

A Fiat Automóveis é um *laboratório* que pode proporcionar ao meio acadêmico uma constatação da teoria na prática. A seriedade de muitos profissionais constata a liderança de mercado alcançada nestes últimos anos. Todas as áreas são ótimas fontes para pesquisa e apresentam muita semelhança com a estrutura da concorrência, variando apenas a cultura e algumas imposições da matriz.

²⁸ A Tecnologia da informação deve ser entendida como a coleta, processamento, armazenamento, apresentação e transmissão da informação, em todas as suas formas (FLECHTER, 1990, p. 5-6).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. *Programando o futuro*. São Paulo: Makron, 1994.

ANFAVEA. *Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira*. São Paulo, Edição 2002.

ASSEF, Roberto. *Formação de preços: aspectos mercadológicos tributários e financeiros para pequenas e médias empresas*. 5. ed. , Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BARR, Stephen. Muda o cenário. *HSM Management*, São Paulo, n.23, p.23-8, nov./dez. 2000.

BOVET, David; JOAS, August. A chave é a execução. *HSM Management*, São Paulo, n.34, p.70-8, set./out. 2002.

BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real*. São Paulo: Atlas, 2000.

CARDOSO, Adalberto M. et al. *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.

CHURCHILL JR., Gilbert A., PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLANCY, Kevin J. Abaixo a intuição. *HSM Management*, São Paulo, n.33, p.26-32, jul./ago. 2002.

LANCY, Kevin J. *Mitos do marketing que estão matando seu negócio*. São Paulo: Makron, 1995.

COREY, E. Raymond. *Industrial marketing: cases and concepts*. 4. ed. New Jersey, Prentice Hall, 1991.

CRESSMAN JR., George E. A definição de preço na prática. *HSM Management*, São Paulo, n.33, p.74-82, jul./ago. 2002.

- CZINKOTA, Michel R. et al. *Marketing as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DEVINCENTIS, John; RACKHAM, Neil. *Rethinking the sales force*. McGraw-Hill: 1999.
- DOLAN, Robert J. ; SIMON, Herman. *O poder dos preços: as melhores estratégias para ter lucro*. São Paulo: Futura, 1998.
- ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. 15. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.
- DEMO, Pedro. *Pesquisa e construção de conhecimento*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1986.
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.
- DUALIBI, Roberto; SIMONSEN, Harry Jr. *Criatividade e marketing*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- EXPRESSO FIAT. *Revista interna da Fiat Automóveis*. Editada pela comunicação interna. Edição de ouro, especial 100 anos, 1999.
- FIAT AUTOMÓVEIS S.A.. *Dicionário do carro*. Disponível em <http://www.fiat.com.br/index_site.php> Acesso em 11 nov. 2002.
- FLECHTER, Keith. *Marketing management and information technology*. Cambridge, UK: Prentice Hall International, 1990.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, Laurence J. . *Princípios de administração financeira essencial*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- HAMMER, Michel. *A agenda*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HELLER, Robert. *Os superchefes*. São Paulo: Record, 1995.

HOPE, Antony. Gestão financeira na terceira onda. *HSM Management*, São Paulo, n.15, p.42-48, jul./ago.1999.

JAFFE, Jeffrey F.; WESTERFIELD, Randolph W.; ROSS, Stephen A.. *Administração financeira: corporate finance*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KAPLAN, Robert S. *A relevância da contabilidade de custos*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1986, v.2.

_____ Pensar globalmente, atuar localmente. *HSM Management*, São Paulo, n.2, p.07-12, maio/jun.1997.

_____ *Administração de marketing*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____ Do marketing móvel às lacunas de valor. *HSM Management*, São Paulo, n.29, p.116-20, nov./dez. 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, M. A. *Técnicas de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAURIA, Luciano Carlos. *Gerenciamento de custos e do lucro*. Especialização em administração financeira. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1997. (Apostila)

LEAHY, Tad. Personalização em massa. *HSM Management*, São Paulo, n.5, p.136-40, nov./dez.1997.

- LIGOS, Merlinda. Seis erros graves. *HSM Management*, São Paulo, n.24, jan./fev.2002.
- MÁTTAR, João. *Filosofia e administração*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- NAGLE, Thomas T.; HOLDEN Reed K.. *The strategy and tatics of pricing: a guide to profitable decision Making*. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- NUENO, José Luis. O impacto do preço no mercado. *HSM Management*, São Paulo: n.33, p.84-8, jul./ago. 2002.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 17.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. Os caminhos da lucratividade. *HSM Management*, São Paulo, n.1, p.88-94, mar./abr.1997.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatram. Criação de valor compartilhada. *HSM Management*, São Paulo, n.34, p.36-42, set./out. 2002.
- RICHERS, Raimar. *Marketing uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio, 2000.
- SCHEWE, Charles D.; SMITH, Reuben M. *Conceitos, casos e aplicações*. São Paulo: Makron, 1982.

- SCHIFF, Jonathan. Como um livro aberto. *HSM Management*, São Paulo: n.34, p.60-5, set./out.2002.
- SELLTIZ, J. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 10. ed. São Paulo: EPU, 1980.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 4.ed. São Paulo: Best Seller,1990.
- SILVA, Edna Lúcia da. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SINDICATO DOS METALÚRGICOS. *Os tributos na carona*. São Paulo, 1999.
- SLYWOTZKY, Adrian J.; MORRISON, David J. *A estratégia focada no lucro*. Rio de Janeiro: Campos, 1998.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- TUCKER, Robert B. *Agregando valor ao seu negócio*. São Paulo: Makron Books,1999.
- ZALE, Joe; WISE, Wendy. E quando as vendas caem. *HSM Management*, São Paulo, n.33, p.90-6, jul./ago. 2002.